



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

ZALOŽENÍ MALÉHO PODNIKU

ESTABLISHING OF A SMALL COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Michal Zahradník

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Michal Zahradník**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Založení malého podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému, cíl diplomové práce
Teoretický přístup k řešení
Návrh podnikatelského plánu k založení malého podniku
Harmonogram implementace
Závěr
Literatura
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě kritické analýzy navrhnout podnikatelský plán pro založení malého podniku.

Základní literární prameny:

BURNS Paul. Entrepreneurship and small business. New York: 2001, 418 s. ISBN 0-333-91474-0.

KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2005, 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

OSTERWALDER, Yves PIGNEUR. Tvorba business modelů. 2. vydání. Brno, 2015, 278 s. ISBN 978-80-265-0425-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. přeprac. vyd. Praha. 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada. 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato práce se zabývá založením malého podniku. Konkrétně se jedná o podnik specializující se na francouzská vína a speciality. Teoretická část práce se zabývá obecným vysvětlením pojmů podnikatel a malý podnik, teorií podnikatelského plánu, sběrem a analýzou tržních dat. V analytické části je provedeno dotazníkové šetření, pomocí kterého jsou zjištěny preference zákazníků na gastronomickém trhu. Dále jsou v analytické části provedeny analýzy dle Portera, SLEPT analýza a SWOT analýza. V praktické části je sestaven podnikatelský plán podniku se všemi jeho náležitostmi.

Klíčová slova

podnikatel, podnik, založení podniku, podnikatelský plán, sběr dat, dotazníkové šetření, analýza, francouzská vína a speciality

Abstract

The present thesis deals with the establishment of a small business. It focuses more specifically on a business oriented on French wines and specialities. The theoretical part deals with the general explanation of concepts such as entrepreneur and small business, theory of business plan, collection and analysis of market-connected data. The analytical part includes research in the form of questionnaire with the aim of discovering customers' preferences in the gastronomical market. The analytical part contains further analysis according to Porter, SLEPT analysis and SWOT analysis. The practical part focuses on the business plan of the small business with all its requirements.

Key words

Entrepreneur, business, business establishment, business plan, data collection, questionnaire research, analysis, French wines and specialities

Bibliografická citace

Citace tištěné práce:

ZAHRADNÍK, Michal. *Založení malého podniku*. Brno, 2019. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/115902>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vojtěch Koráb.

Citace elektronického zdroje:

ZAHRADNÍK, Michal. *Založení malého podniku* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/115902>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vojtěch Koráb.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 7. května 2019

.....
podpis studenta

Poděkování

Za velice cenné rady a připomínky, které mi pomohly k vypracování této diplomové práce, bych chtěl poděkovat panu prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA.

Obsah

Úvod.....	11
Cíle práce	12
1. Teoretická část.....	13
1.1. Podnikání vs. Zaměstnanecký poměr.....	13
1.2. Podnikání a malý podnik.....	13
1.3. Výhody a nevýhody malých podniků	15
1.4. Právní formy podnikání.....	17
1.5. Podnikatelský plán	18
1.5.1. Business model	23
1.6. Marketingový výzkum	25
1.6.1. Analýza poptávky	25
1.6.2. Vliv prostředí	26
1.6.3. Trh a subjekty	27
1.6.4. Metody sběru dat	27
1.6.5. Analýzy marketingového prostředí.....	30
1.7. Kroky založení obchodní společnosti	33
1.7.1. Společenská smlouva.....	33
1.8. Zakladatelský rozpočet.....	34
2. Analytická část	35
2.1. Dotazníkové šetření.....	35
2.1.1. Cíle dotazníkového šetření.....	35
2.1.2. Formulace otázek a struktura dotazníkového šetření.....	35
2.1.3. Stanovení počtu respondentů	36
2.1.4. Vyhodnocení výsledku dotazníkového šetření	36
2.2. Porterův model pěti sil	47
2.2.1. Konkurenční prostředí	47
2.2.2. Nová konkurence	48
2.2.3. Dodavatelé	48
2.2.4. Odběratelé.....	48
2.2.5. Substituty	49
2.2.6. Vyhodnocení Porterova modelu	49

2.3.	SLEPT analýza.....	50
2.3.1.	Sociální oblast.....	50
2.3.2.	Legislativní oblast.....	51
2.3.3.	Ekonomická oblast.....	52
2.3.4.	Politická oblast.....	55
2.3.5.	Technologická oblast	56
2.3.6.	Vyhodnocení SLEPT analýzy.....	57
2.4.	SWOT analýza	58
2.4.1.	Silné stránky	58
2.4.2.	Slabé stránky.....	58
2.4.3.	Příležitosti	59
2.4.4.	Hrozby	59
2.4.5.	Vyhodnocení SWOT analýzy	60
3.	Návrhová část	63
3.1.	Titulní strana	63
3.1.1.	Obsah podnikatelského plánu	63
3.1.2.	Základní informace o podniku.....	63
3.2.	Exekutivní souhrn	63
3.3.	Analýza trhu	64
3.3.1.	Konkurenční prostředí	64
3.3.2.	Analýza odvětví	67
3.3.3.	Analýza dalších faktorů	68
3.4.	Popis podniku.....	69
3.5.	Business model.....	71
3.5.1.	Zákaznické segmenty.....	71
3.5.2.	Hodnotové nabídky	72
3.5.3.	Kanály.....	72
3.5.4.	Vztahy se zákazníky	72
3.5.5.	Zdroje příjmů	72
3.5.6.	Klíčové zdroje.....	73
3.5.7.	Klíčové činnosti	74
3.5.8.	Klíčová partnerství.....	74

3.5.9.	Struktura nákladů	74
3.6.	Marketingový plán	74
3.6.1.	Propagace	74
3.6.2.	Oceňování	77
3.6.3.	Odhad objemu prodeje	77
3.7.	Provozovna podniku	77
3.8.	Organizační plán	80
3.8.1.	Forma vlastnictví	80
3.8.2.	Pracovníci	80
3.8.3.	Organizační struktura	81
3.8.4.	Otevírací doba	82
3.9.	Finanční plán	82
3.9.1.	Náklady potřebné na začátek podnikání	82
3.9.2.	Úvěr	83
3.9.3.	Tržby	85
3.9.4.	Provozní náklady	86
3.9.5.	Finanční toky	87
3.10.	Hodnocení rizik	89
3.10.1.	Nízká návštěvnost	89
3.10.2.	Nenaplnění očekávání zákazníků	89
3.10.3.	Nezkušenost společníků	90
3.10.4.	Závislost podniku na společnících	90
3.10.5.	Problémy s dodavateli	90
3.10.6.	Zhoršení ekonomické nebo politické situace	91
3.11.	Časový harmonogram	91
	Závěr	93
	Seznam použitých zdrojů	95
	Seznam tabulek	98
	Seznam obrázků	99
	Seznam grafů	100
	Seznam příloh	101

Úvod

Obsahem mé diplomové práce je návrh na založení malého podniku. Konkrétně se bude jednat o podnik, který bude v centru, případně poblíž centra města Brna a bude se specializovat na francouzský sortiment, především vína a místní speciality. Podnik by měl po svém založení působit jako malý kousek Francie přímo v centru Brna. Podnik bude nabízet pouze kvalitní sortiment a čerstvé suroviny. Hlavní myšlenkou je poskytnout zákazníkům skutečný zážitek ze surovin, které budou typicky francouzské a připraveny typickými francouzskými postupy. Primární zaměření podniku bude prodej nápojů, ale zákazníkům bude nabízeno i občerstvení a to formou tzv. tapas, což je název spojený spíše se Španělskem, neboli francouzsky amuse-bouche, což se dá doslova přeložit jako „pobavení pro ústa“, malé předkrmy nebo chuťovky, servírované často ve skleničkách nebo formou podobnou našim jednohubkám, ve Francii velmi oblíbené. Francie nabízí tolik kvalitních a chutných produktů, které se hodí na jejich přípravu, že je škoda toho nevyužít. Tyto chuťovky by měly reflektovat sezónní zboží a budou se proto často obměňovat.

Toto téma jsem si vybral z toho důvodu, že založit si takový podnik je jedním z mých cílů, kterého chci v životě dosáhnout, a orientace na francouzský styl je něco, co je blízké mně i celé mé rodině, a samozřejmě také z toho důvodu, že jak francouzská vína, tak i další sortiment, jako například sýry a další kulinářské speciality, patří podle mě mezi naprostou světovou špičku, a proto věřím, že nabízí potenciál pro oslovení i brněnských zákazníků. Také si myslím, že v Brně v současné době není žádný podnik tohoto typu, a tím pádem je vytvořen pro vznik takového typu podniku na trhu prostor.

Vzhledem k velké konkurenci, která panuje na trhu pohostinství, obecně vnímám tuto práci jako naprosto ideální příležitost na provedení průzkumu trhu a sestavení podnikatelského plánu, který pro mě bude v budoucnu velice přínosný při snaze o založení podniku.

Cíle práce

Hlavním cílem práce je sestavení podnikatelského plánu pro mnou zvolený podnik. K dílčím cílům práce pak patří detailní analýza trhu, prostředí i konkurence. Po provedení analýzy bude následovat samotné sestavení podnikatelského plánu. Tento plán bude obsahovat údaje o analýze trhu, popisu podniku, obchodním plánu, marketingovém plánu, organizačním plánu, také se zaměřím na rizika spojená s projektem a na finanční plán.

Cílem této práce je tedy sestavit podnikatelský plán, pomocí kterého budu postupovat při založení takového podniku. Zároveň také věřím, že průzkum trhu mi pomůže detailněji zanalyzovat jak zákaznické preference, tak i současný stav trhu, a tím pádem mi usnadní rozhodování o klíčových věcech, až budu mít příležitost podnik vybudovat, a také mi pomůže při zpracování plánovaného rozpočtu.

Metodika práce

V rámci řešení diplomové práce byly použity metody sběru sekundárních dat. Sekundární data byla sesbírána ze zdrojů, kterými byl Internet, statistika, Česká národní banka a organizace zabývající se monitorováním gastronomického trhu, jako je například Svaz obchodu a cestovního ruchu. V rámci práce jsou využita i primární data, která byla sesbírána pomocí dotazníkového šetření. Dotazník byl sestaven jak v elektronické, tak i papírové formě. Počet respondentů dotazníkového šetření byl 400 a odpovědi byly shromažďovány v průběhu tří týdnů.

1. Teoretická část

V první části práce se zaměřím na její teoretická východiska.

1.1. Podnikání vs. Zaměstnanecký poměr

První, co si musí člověk před snahou o založení podniku rozmyslet, je to, zda vůbec chce opustit pozici zaměstnance a stát se podnikatelem. Servery Vimvic.cz a jakzacitpodnikani.cz shrnují základní výhody a nevýhody podnikání a zaměstnaneckého poměru.

Zaměstnanecký poměr výhody:

- Jistota – Relativní jistota souvisí s tím, že i když ve firmě dojde k problémům, tak je zaměstnanec chráněn ze zákona výpovědní lhůtou a také odstupným
- Placená dovolená
- Placená nemocenská
- Pravidelná mzda

Zaměstnanecký poměr nevýhody:

- Nesvoboda – myšleno tak, že zaměstnanec je svázán firemními pravidly a nemá možnost plně ovládat svůj čas, jelikož je závislý na firemní pracovní době
- Nemožnost výběru spolupracovníků

Výhody podnikání:

- Svoboda – Jako podnikatel můžete začít podnikat v jakékoliv činnosti, která vás baví a o kterou se zajímáte
- Časová nezávislost – Jako podnikatel máte větší možnost sám řídit svůj časový rozvrh

Nevýhody podnikání:

- Zodpovědnost – Jako podnikatel na svá bedra berete odpovědnost za celou firmu i za její zaměstnance
- Administrativní zátěž

1.2. Podnikání a malý podnik

Obchodní zákoník definuje podnikání jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Pojmy drobný, malý a střední podnikatel a postupy pro zařazování podnikatelů do jednotlivých kategorií jsou vymezeny v Doporučení 2003/361/ES ze dne 6. května 2003 týkající se definice mikropodniků, malých a středních podniků. Toto Doporučení stanoví kritéria pro určení toho, zda je určitá společnost mikropodnik, malý nebo střední podnik (MSP). Tyto kategorie, založené na počtu zaměstnanců společnosti a jejím obratu či rozvaze, určují její způsobilost pro finanční programy a programy podpory jak od EU, tak od jednotlivých států. Definice začaly platit dne 1. ledna 2005.

Malé a střední podniky (označované také často anglickým výrazem SMEs – small and medium-sized enterprises, případně českou zkratkou MSP) představují 99% všech podniků v Evropské unii. Definice malého a středního podniku je důležitá i z hlediska přístupu k financím a podpůrným programům EU, které jsou určeny speciálně pro tento typ podniků.

Hlavními faktory pro určení, zda podnik patří do kategorie malých a středních podniků, jsou:

- 1. Počet zaměstnanců**
- 2. Obrat nebo bilanční suma rozvahy**

Malé podniky jsou vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů eur.

Mikropodniky jsou vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony eur.

Pro přehlednost uvedu tabulku kategorie podniků podle obratu nebo bilanční sumy:

Tabulka č. 1 – Rozdělení podniků dle velikosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle Doporučení 2003/361/ES)

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Obrat	Popř. Bilanční suma rozvahy
střední	< 250	≤ 50 milionů eur	≤ 43 milionů eur
malý	< 50	≤ 10 milionů eur	≤ 10 milionů eur
mikropodnik	< 10	≤ 2 miliony eur	≤ 2 miliony eur

Podniky, které mají více než 250 zaměstnanců, roční obrat přesahující 50 milionů €, nebo roční bilanční sumu vyšší než 43 milionů €, jsou řazeny do kategorie velkých podniků.

Malé a střední podniky působí proti posilování monopolních tendencí. Jsou nositeli drobných inovací či adaptací na proměnlivé potřeby spotřebitelů. Mohou se navíc angažovat v oblastech trhu, které nejsou pro velké firmy zajímavé (Srpová a Řehoř, 2010).

1.3. Výhody a nevýhody malých podniků

Podnik, který je řešen v této práci, bude jednoznačně spadat do kategorie malých podniků, proto považuji za vhodné zmínit některé výhody a také nevýhody tohoto typu podniku.

Hlavní **výhody** malých a středních podniků (Srpová a Řehoř, 2010, s. 39).

- „*Flexibilita, tj. schopnost rychle se adaptovat na požadavky a výkyvy trhu*“
- „*Jednoduchá organizační struktura, osobní vztah k zaměstnancům*“
- „*Schopnost generovat pracovní příležitosti při nízkých kapitálových nákladech*“
- „*Méně rozsáhlá administrativa, případně zabezpečovaná pomocí outsourcingu*“
- „*Menší náročnost provozních činností na energie a suroviny*“

Srpová a Řehoř (2010, s. 39) také uvádějí **omezení**, se kterými se tyto podniky musejí potýkat.

- „*Negativní společenské vnímání podnikatelů*“
- „*Horší přístup ke kapitálu*“
- „*Vzdělávání v oblasti podnikání*“
- „*Omezené inovační kapacity a nízké výdaje do vědy a výzkumu*“
- „*Administrativní zátěž*“

Srpová a Řehoř (2010, s. 39) také uvádějí výhody a nevýhody malých podniků z hlediska marketingu.

Výhody malých firem z hlediska marketingu (Srpová, Řehoř, 2010).

- **Značná orientace na zákazníka:** Velmi častým záměrem malých firem je uspokojit konkrétní segment. Díky tomu se může více orientovat na požadavky zákazníků. Firma ovšem musí této orientaci využít a udržovat ji. Pokud by se její pozornost přenesla na produkt místo zákazníka, může riskovat, že zákazníka ztratí.
- **Užší kontakt se zákazníky:** Malé firmy jsou se zákazníky v užším kontaktu, a jsou tudíž schopny čerpat informace z jejich potřeb a požadavků, bez velkých nákladů.
- **Minimální počet mezičlánků:** Malý nebo případně žádný počet mezičlánků mezi zaměstnanci a zákazníkem umožňuje rychle řešit zákaznické problémy.
- **Velká flexibilita:** Je ovšem třeba ostražitost a předvídání změn, stejně tak jako schopnost na ně rychle reagovat.
- **Zanícenost podnikatele:** Podnikatel se snaží firmu stále rozvíjet a být důsledný v plnění cílů.

Srpová a Řehoř (2010) také uvádějí **nevýhody** malých firem z hlediska marketingu.

- **Nedostatek finančních zdrojů:** Malá firma potřebuje všechny své prostředky využít co možná nejefektivněji, proto se předpokládá, že i marketing bude efektivní z hlediska nákladů.
- **Nedostatek personálních zdrojů:** Malá firma si většinou nemůže dovolit specializované zaměstnance v oblasti marketingu nebo jich nemá dostatek, což souvisí s bodem nedostatek finančních zdrojů.
- **Nedostatek teoretických znalostí a praktických zkušeností podnikatele:** Podnikatelé zakládající malou firmu často nemají potřebné znalosti o řízení firmy.

1.4. Právní formy podnikání

Jedním z důležitých bodů při založení podniku je rozhodnutí a jeho právní formě.

Vejdělek (1997, s. 77-78) uvádí, podle kterých právních předpisů je možné podnikat.:

- „Zákona č. 455/1991 Sb. O živnostenském podnikání, v novelizovaném znění“
- „Zvláštních zákonů upravujících podnikání v oblastech, které jsou z působnosti živnostenského zákona vyloučeny (viz § 3 citovaného zákona)“
- „Zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku ve znění pozdějších předpisů“ – Pozn. autora: Zákon č. 513/1991 Sb. byl s účinností od 1. 1. 2014 nahrazen Zákonem č. 90/2012 Sb. (o obchodních korporacích) a některá ustanovení od tohoto data také obsahuje Zákon č. 89/2012 Sb. (nový občanský zákoník)
- „Zákona č. 40/1964 Sb., občanského zákoníku v novelizovaném znění (účelové sdružení, které není samostatnou právnickou osobou).“ – Pozn. autora: Zákon č. 40/1964 Sb. byl s účinností od 1. 1. 2014 nahrazen Zákonem č. 89/2012 Sb.

Základním východiskem pro posuzování formy podnikání je dle Vejdělka (1997) ekonomická analýza podnikatelského záměru. Z ní vyplyne i volba vhodné podnikatelské formy. Forma podniku navenek projevuje způsob, jakým v něm podnikatelé investovali svůj kapitál. Podnikání může mít formu podniku jednotlivce, obchodní společnosti, družstva a sdružení. Vejdělek (1997, str. 77-78) také dále přidává základní popis těchto forem.

- „**Podnik jednotlivce** vlastní, řídí a za podnikové závazky ručí fyzická osoba – podnikatel. Výhodou podniku jednotlivce je pružnost při vedení podniku a jeho přizpůsobivost různým změnám, jež doba přináší. Nevýhodou je jejich úzké sepětí s osudem podnikatele, neomezené ručení veškerým svým majetkem, limitovaný přístup k dalším finančním zdrojům při růstu podniku, limitované schopnosti a dovednosti podnikatele.“
- „**Obchodní společnosti** vznikají jako společnosti osobní (veřejná obchodní společnost), smíšené (komanditní společnost), a kapitálové (společnost s ručením omezeným a akciová společnost). Zákon přiznává všem obchodním společnostem statut podnikatel. Obchodní společnosti jsou zásadně vytvářeny za

účelem podnikání, zákon však připouští výjimku – společnost s ručením omezeným a akciová společnost mohou být založeny i za jiným účelem, pokud to zvláštní zákon nezakazuje.“

- *„Družstvo je na rozdíl od obchodních společností, které jsou uzavřenými společnostmi, společenstvím neuzavřeným. Může po svém vzniku přijímat nové členy, stejně jako může zanikat účast jeho členů, aniž by to mělo vliv na existenci družstva.“*

1.5.Podnikatelský plán

Jednou z nejdůležitějších částí mé práce bude sestavení podnikatelského plánu. Proto považuji za důležité zmínit se o něm i v teoretické části práce.

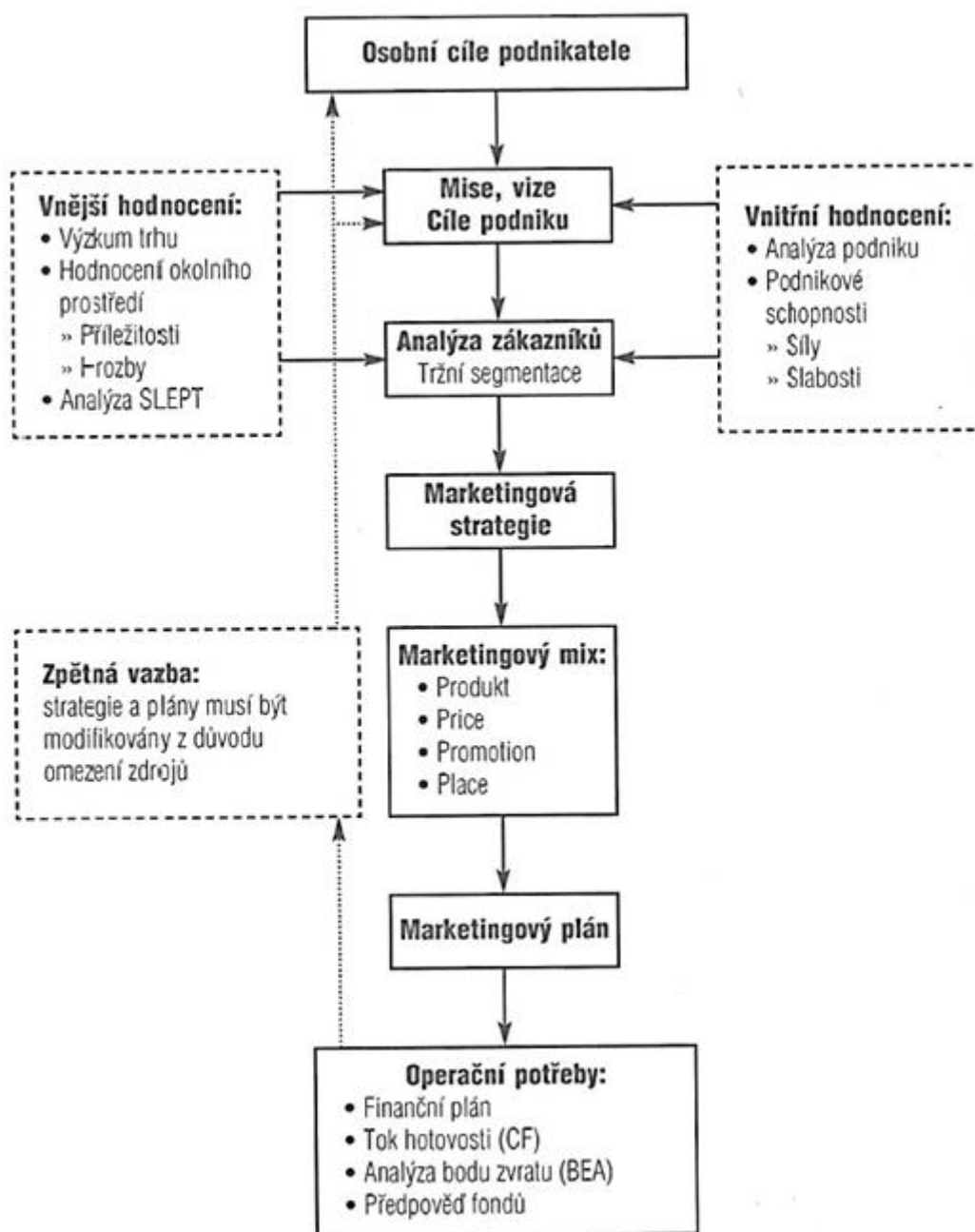
„Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.“ (Hisrich a Peters, 1996 cit. dle Koráb, Peterka a Režňáková, 2007, s. 11).

Podnikatelský záměr slouží zpravidla dvěma účelům. Je to určitý vnitřní dokument firmy sloužící jako základ řízení firmy. Obzvláště velký význam má podnikatelský záměr v případě, že firma hodlá využít při financování záměru cizí kapitál nebo se uchází o některý druh podpory. V takové případě je nutné přesvědčit poskytovatele kapitálu o výhodnosti a nadějnosti projektu, na jehož financování se kapitál použije (Fotr, Souček, 2005).

Před samotným sestavením podnikatelského plánu si podnikatel podle Vebera, Srpové a kol. (2005) měl položit dvě základní otázky:

- **Co je skutečným cílem samotného podnikání?** Důležitá bude zřejmě finanční odměna. Avšak peníze nejsou jediný důvod podnikání. Napíše-li si podnikatel na papír své představy o tom, čeho chce podnikáním dosáhnout, začne jeho plán dostávat konkrétní podobu.

- **Který moment podnikatelských aktivit představuje konkurenční výhodu?**
Může to být výrobek nebo služba, cena, kvalita, originalita, flexibilita dodávek, doprovodné služby, výhodná lokalita, aj.



Obrázek č. 1 – Schéma plánovacího procesu (Zdroj: Burns, 2001 cit. dle Koráb, Peterka a Režňáková, 2007, s. 12)

Blackwell (1993) uvádí základní požadavky na úspěšný podnikatelský plán. Ty jsou podle něj následující:

- Srozumitelnost
- Stručnost
- Logičnost
- Pravdivost
- Číslo

Osterwalder a Pigneur (2012) uvádějí, že sestavení úspěšného podnikatelského plánu má 5 fází.

- Mobilizace
- Porozumění
- Návrh
- Implementace
- Řízení

Mobilizace

Příprava na sestavení úspěšného podnikatelského plánu: Shromáždění všech aspektů pro sestavení úspěšného modelu, vytvoření povědomí o potřebách nového modelu, popis motivace skrývající se za projektem a vytvoření společného jednotného jazyka pro popis, návrh, analýzu a diskuzi o plánu

Porozumění

Výzkum a analýza prvků potřebných pro pokus o vytvoření podnikatelského plánu. Lidé pracující na návrhu plánu se musejí zabývat všemi klíčovými faktory pro sestavení plánu, jako jsou zákazníci, technologie a prostředí. Tato fáze zahrnuje získání informací, rozhovory s experty, studii potenciálních zákazníků a identifikaci potřeb a problémů.

Návrh

Vytvoření a testování životaschopnosti možných podnikatelských plánů a výběr toho nejlepšího. Využití informací a nápadů z předchozích fází do prototypů plánu, které mohou být zkoumány a testovány. Po intenzivním zkoumání je třeba vybrat nejvíce vyhovující plán.

Implementace

Implementace vybraného podnikatelského plánu.

Řízení

Úprava podnikatelského plánu v návaznosti na reakci trhu. Nastavení struktury správy tak, aby bylo možné neustále sledovat, vyhodnocovat a přizpůsobovat plán.

K samotné struktuře podnikatelského plánu uvádí Koráb, Peterka a Režňáková (2007) následující. Obsah podnikatelského plánu je sice pro každý podnik individuální, ovšem některé atributy by měl podnikatelský plán obsahovat, ať je vypracován pro jakýkoliv podnik. Tyto struktury jsou následující:

- Titulní strana
- Exekutivní souhrn
- Analýza trhu
- Popis podniku
- Obchodní plán
- Marketingový plán
- Organizační plán
- Hodnocení rizik
- Finanční plán
- Přílohy

Titulní strana

Měla by podávat stručný výklad o obsahu podnikatelského plánu. Obsaženy by měly být základní údaje jako název a sídlo společnosti, jména a kontakty podnikatele, popis podniku a povaha podnikání, či způsob financování a jeho struktura.

Exekutivní souhrn

Kapitola, která se obvykle zpracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu. Jedná se v podstatě o stručné shrnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu, tedy jeho hlavní myšlenka, silné stránky, očekávání, stručné tabulky finančního plánu a výhledu na několik let. Cílem je vzbudit ve čtenáři zvědavost, aby si přečetl celý

dokument. Pokud je zpracováván pro investory, pak je třeba pomocí této kapitoly podnítit jejich zájem.

Analýza trhu

Zejména sem patří analýza konkurenčního prostředí, je třeba zahrnout významné konkurenty včetně jejich silných a slabých stránek a možností, jak by mohli negativně ovlivnit tržní úspěch podniku. V této kapitole je také třeba zpracovat detailní analýzu odvětví z hlediska vývojových trendů a historických výsledků. Vhodné je také zahrnout přírodní faktory, politickou situaci, legislativní podmínky atd. V neposlední řadě je v kapitole také uvedena analýza zákazníků na základě provedení segmentace trhu.

Popis podniku

Tato kapitola uvádí podrobný popis podniku. Klíčovými prvky v této části podnikatelského plánu jsou výrobky nebo služby, lokalita a velikost podniku, přehled personálu podniku/organizační schéma, veškeré kancelářské zařízení a jiné technické vybavení a průprava podnikatele (znalostní vybavení, předchozí praxe a reference).

Obchodní plán

Pokud se jedná o plán z oblasti poskytování služeb, tak se tato část podnikatelského plánu zaměřuje na popis procesu poskytování služeb, vazby na subdodávky, a tím hodnocení vybraných subdodavatelů.

Marketingový plán

Část, která objasňuje, jakým způsobem budou služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Je zde také uveden odhad objemu služeb, ze kterých lze následně odvodit odhad rentability podniku. Investory bývá často považován za nejdůležitější součást zajištění úspěchu podniku.

Organizační plán

V této fázi je popsána forma vlastnictví nového podniku. Jsou zde uvedeni klíčoví zaměstnanci podniku, jejich vzdělání a praktické zkušenosti. Je určena nadřízenost a podřízenost a vše je znázorněno organizační strukturou podniku.

Hodnocení rizik

V této kapitole je třeba popsat největší rizika, která mohou vyplynout z reakce konkurence, ze slabých stránek marketingu, výroby, manažerského týmu, či technologického vývoje. Tato rizika je třeba analyzovat a připravit alternativní strategie pro jejich eliminaci.

Finanční plán

Jedná se o důležitou součást podnikatelského plánu. Jsou zde určeny potřebné objemy investic a ukazuje se zde, nakolik je podnikatelský plán jako celek ekonomicky reálný. Finanční plán se zabývá třemi nejdůležitějšími oblastmi:

- Předpoklad příjmů a výdajů s výhledem alespoň na tři roky.
- Vývoj cash-flow v následujících třech letech
- Odhad rozvahy, který poskytuje informace o finanční situaci podniku k určitému datu

Přílohy

Materiály, které nebyly začleněny do samotného textu. V textu by ovšem na tyto materiály měly být uvedeny odkazy.

1.5.1. Business model

Osterwalder a Pigneur (2012) se ve své knize detailně zabývají business modelem. Dle těchto autorů se jedná o základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu. V knize také popisují koncepci modelu, která umožňuje popsat a promyslet business model firmy. Tento model rozdělují do následujících kategorií:

Zákaznické segmenty

Jádrem každého business modelu jsou zákazníci. Seskupením zákazníků do různých segmentů podle jejich potřeb, chování či jiných atributů může firma zlepšit své služby. Business model může definovat jeden či více zákaznických segmentů. Firma musí poté učinit rozhodnutí, na které segmenty se zaměří a které bude ignorovat.

Hodnotové nabídky

Tento prvek popisuje spojení výrobků a služeb, které vytvářejí hodnotu pro určitý zákaznický segment. Hodnotová nabídka je důvod, proč zákazníci dávají jedné firmě přednost před druhou. Tato nabídka řeší určitý problém zákazníka, nebo uspokojuje jeho potřebu. Hodnotová nabídka je souborem výhod, které firma zákazníkům nabízí.

Kanály

Kanály jsou styčné body, které hrají důležitou roli u spokojenosti zákazníků. Tento prvek popisuje, jak firma komunikuje se zákaznickými segmenty a jak k nim přistupuje, aby jim předala hodnotovou nabídku. Kanály mají několik různých funkcí:

- **Povědomí:** Jak zvyšujeme povědomí o výrobcích a službách firmy?
- **Hodnocení:** Jak pomáháme zákazníkům zhodnotit hodnotovou nabídku naší firmy?
- **Nákup:** Jak umožňujeme zákazníkům zakoupit specifické výrobky a služby?
- **Předání:** Jak předáváme zákazníkům hodnotovou nabídku?
- **Po prodeji:** Jak zajišťujeme poprodejní zákaznickou podporu?

Vztahy se zákazníky

Tento prvek popisuje typy vztahů, které si firma buduje se jednotlivými zákaznickými segmenty. Firma by si měla ujasnit, jaký vztah si chce s každým segmentem vybudovat.

Zdroje příjmů

Tento prvek představuje hotovost, kterou firma generuje z každého zákaznického segmentu. Firma si musí položit otázku, za jakou hodnou je každý segment opravdu ochoten platit? Úspěšná odpověď na tuto otázku poté umožňuje firmě generovat z každého segmentu zdroj příjmů.

Klíčové zdroje

Tento prvek popisuje nejdůležitější aktiva, která jsou nutná k tomu, aby business model fungoval. Tyto zdroje umožňují firmě tvořit a prezentovat hodnotovou nabídku, proniknout na trhy, udržovat vztahy se zákaznickými segmenty a generovat příjmy. Klíčové zdroje mohou mít podobu fyzickou, finanční, lidskou a duševní.

Klíčové činnosti

Prvek popisující nejdůležitější aktivity, které musí firma vykonávat, aby její model fungoval. Každý model se opírá o řadu klíčových činností, které firma musí vykonávat, aby dokázala úspěšně fungovat.

Klíčová partnerství

Prvek popisující síť dodavatelů a partnerů, která je nutná k tomu, aby business model fungoval. Firmy navazují partnerství z mnoha důvodů a samotná partnerství se stávají základní složkou mnoha business modelů. Spojenectví vznikají například z důvodů optimalizace modelů, snížení rizika nebo zajištění zdrojů.

Struktura nákladů

Tento prvek popisuje nejdůležitější náklady, které vznikají v souvislosti s fungováním business modelu.

1.6. Marketingový výzkum

„Náplní marketingového výzkumu je získávání, analýza a hodnocení informací o trhu a jeho okolí, zahrnující především takové faktory, jako je poptávka a konkurence, potřeby a chování zákazníků, konkurenční produkty a marketingové nástroje“ (Fotr, Souček, 2005, s. 35).

1.6.1. Analýza poptávky

Jak uvádí Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 21) *„Potřeba člověka je vlastně pocit nedostatku něčeho, čeho se mu nedostává. Zaregistrované potřeby promítne do formulace svých přání, jež jsou ovlivňována především kulturními a osobnostními charakteristikami. Jsou-li přání podpořena určitou kupní silou, stává se z potenciálního zákazníka reálný a z portfolia přání se vygeneruje poptávka“*

Poptávka podle návaznosti na marketingové aktivity:

Tabulka č. 2 - Poptávka podle návaznosti na marketingové aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování dle Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 23)

Typ poptávky	Příklady produktů	Použitelný marketing
Negativní	Obávané lékařské zákroky, náboženská omezení	Konverzní (analytický)
Nulová	Vstup produktů na nový trh, Nezájem studentů VŠ o další vzdělávání během studia	Stimulující
Latentní	Cigarety, které neškodí zdraví	Rozvojový
Klesající	Videokazety, Diskety, Analogová televize	Remarketing (tvůrčí)
Nepravidelná	Sezónní: Na jaře se zvedá poptávka po příslušenství pro úklid, v létě po bazénech, grilech a od září začíná shánění vánočních dárků (parfémy, dálkové poukazy)	Synchromarketing
Plná	Poptávka po business trzích	Udržovací
Nadměrná	Luxusní zboží, vakcíny v době epidemie	Demarketing (protipůsobící)
Nezdravá	Cigarety, alkohol, drogy	Demarketing (protipůsobící)

1.6.2. Vliv prostředí

Kozel, Mynářová a Svobodová (2011) uvádí, že ještě před tím, než marketingoví manažeři začnou plánovat a realizovat strategie, měli by poznat okolní prostředí a dostat do souladu své vlastní zdroje a cíle s podmínkami vnějšího okolí. Marketingové prostředí tedy představuje vše, co firmu obklopuje a ovlivňuje její schopnost uspět u zákazníků.

Do vlivů prostředí řadí Kozel, Mynářová a Svobodová (2011) následující faktory:

- Demografické vlivy
- Ekonomické vlivy
- Legislativní a politické vlivy
- Přírodní vlivy
- Inovační vlivy
- Sociální a kulturní vlivy

Je zřejmé, že jednotlivé vlivy se v čase mění, stejně tak jako jejich váha dopadu na podnik. Proto je nutné tyto vlivy průběžně sledovat a vyhodnocovat (Sedláčková, Buchta, 2006).

1.6.3. Trh a subjekty

Konkrétní trh jako vymezený prostor podnikání představuje nejbližší okolí naší firmy a firma se na něm pohybuje společně s dalšími subjekty (účastníky) trhu, které ji omezují anebo jí naopak pomáhají. Je nutné orientovat se ve vazbách a procesech mezi těmito subjekty, neboť významně ovlivňují poptávku po produktech naší firmy.

Trh a subjekty jsou dle Kozel, Mynářová a Svobodová (2011) tvořeny následujícími faktory:

- Rozsah trhu
- Dodavatelé
- Konkurence
- Distributoři
- Zákazníci
- Veřejnost

1.6.4. Metody sběru dat

Je třeba se rozhodnout, jakým způsobem budeme získávat informace potřebné pro zahájení našeho podnikání.

Vejdělek (1997) uvádí, že existují dva způsoby a to přímý (primární) a nepřímý (sekundární). O těchto způsobech autor dále na stranách 49 a 50 uvádí:

- *„Přímým způsobem se získávají specifické informace o zákaznících, konkurenci, dodavatelích, obchodních zprostředkovatelích, substitučních výrobcích nebo službách, o technologii a poskytování úvěrů, buď pomocí výběrového dotazníkového šetření, telefonickými dotazy, přímým dotazováním či pozorováním v terénu, rozhovory s potenciálními zákazníky, obchodními zprostředkovateli, bankami a rozhovory s vystavovateli na výstavách, veletrzích apod.“.*
- *Nepřímým způsobem je míněno získávání demografických, sociálně-kulturních, ekonomických obchodních, technologických ekologických a politickosprávních*

informací, uveřejňovaných v periodických oficiálních věstnících a zprávách, v odborných publikacích, sbornících a zprávách odborných institucí, v katalozích, příručkách a periodických zprávách vydávaných zájmovými svazy a sdruženími, v katalozích, prospektech, výročních zprávách a inzerátech podniků, ve veletržních katalozích, technických normách a na konferencích a seminářích“.

Podle Kozla, Mynářové a Svobodové (2011) závisí výběr metody sběru dat na několika faktorech, a to zejména na:

- Účelu a cíli výzkumu – rozhodují o množství, kvalitě a míře zobecnění požadovaných dat
- Charakteru zkoumané problematiky – určuje míru dostupnosti dat
- Vlastnictví zdrojů – představuje naše možnosti časové, finanční a lidské.

Dotazování

V této části bych se rád věnoval více dotazování, jelikož se jedná o jednu z důležitých metod sběru dat pro moji diplomovou práci.

„Dotazování včetně rozhovoru je nejčastěji a nejvíce využívanou metodou, která je založena na výpovědi spotřebitelů, zákazníků, kupujících“ (Vysekalová a kol., 2007, s. 53).

Vysekalová a kol. (2007) také uvádějí jednotlivé techniky dotazování. Výběr technik je závislý na typu dotazování, který dělí na:

- Individuální a skupinové
- Osobní a zprostředkované
- Monotematické (týkající se jednoho tématu) a omnibusové (několik vzájemně nesouvisejících témat)
- Jednorázové a opakované

Techniky dotazování jsou poté:

- Individuální osobní rozhovor tazatele
- Psychologické explorační, které jsou zaměřeny na postižení příčinných souvislostí sledovaných psychologických projevů a jevů

- Focus group, skupinové rozhovory zaměřené nejčastěji na testování návrhů reklamy
- Anketa, písemné dotazování
- Telefonické dotazování
- Elektronické dotazování
- Dotazování na ulici

Kozel, Mynářová a Svobodová (2011) ukazují jednotlivé kroky tvorby dotazníku.

1. Vytvoření seznamu informací, které má dotazování přinést
2. Výběr způsobu dotazování
3. Specifikace cílové skupiny respondentů a jejich výběr
4. Konstrukce otázek ve vazbě na požadované informace
5. Konstrukce celého dotazníku
6. Testování dotazníku

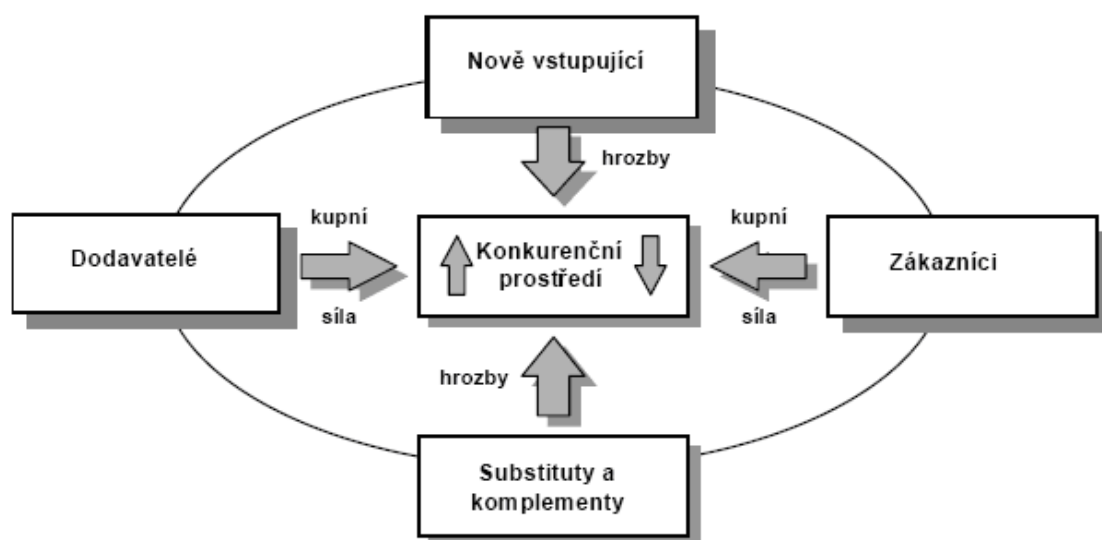
Kozel, Mynářová a Svobodová (2011) také uvádějí základní principy, které je třeba při dotazování dodržovat, aby nedošlo k chybám, které znehodnotí zjištěné výsledky. Za nejdůležitější ze všeho považují minimalizovat neochotu respondenta ke spolupráci. Tato neochota může způsobit, že respondent při dotazování uvede nesprávné odpovědi. Dotazované osoby je tedy potřeba dostatečně motivovat k poskytnutí požadovaných odpovědí.

- **Princip spravedlivé odměny:** Za čas a ochotu poskytnout data může být respondent odměněn například penězi, dárkem, nebo mu může být nabídnuta nějaká výhoda, či protislužba.
- **Princip potvrzení osobnosti respondenta:** Motivace respondentů zdůraznění důležitosti jejich názoru pro zadavatele výzkumu.
- **Princip přijetí tématu:** Zdůraznění toho, že téma je významné pro dotazovaného i tazatele.
- **Princip přijetí osobnosti tazatele:** U přímého kontaktu se jím rozumí osobnost, a případně odborné charakteristiky tazatele. V případě zprostředkovaného dotazování se tento princip uplatňuje v podobě personifikace dotazníku.
- **Princip časové úměrnosti:** S vyšší délkou dotazování klesá koncentrace respondenta, a tím pádem hrozí zhoršení přesnosti odpovědí.

1.6.5. Analýzy marketingového prostředí

Porterův model pěti sil

„Porterova analýza, stejně jako celá řada dalších důležitých teorií a manažerských nástrojů, pochází z Harvard Business School, kde ji v roce 1979 zformuloval profesor Michael Eugene Porter. Ten se zabýval otázkou toho, jaké vnější síly ovlivňují podnikání firem. Definoval přitom celkem 5 sil, které bezprostředně ovlivňují podnikání firem v daném odvětví – konkurenční rivalitu, hrozbu vstupu nových konkurentů na trh a hrozbu vzniku substitutů, což jsou faktory zabývající se obecně konkurencí na trhu, a pak (vyjednávací) sílu kupujících a sílu dodavatelů, která bezprostředně ovlivňuje tvorbu cen na daném trhu“ (businessvize.cz).



Obrázek č. 2 – Porterův model pěti sil (Zdroj: www.jakasi.cz)

Popis jednotlivých oblastí dle Koráb, Peterka a Režňáková (2007):

- **Vnitřní konkurence** – Konkurence ve stejném typu, či oblasti podnikání, ve kterém podniká naše firma.
- **Nová konkurence** – Subjekty, které vstupují na trh naší firmy, nebo na něj vstoupit hodlají. Zjišťování takovýchto subjektů není jednoduché, většinou lze pouze dohadovat na základě vyhodnocení charakteru trhu (výše zisků, budoucí vývoj, úroveň současné konkurence, bariéry vstupu na trh apod.). V případě nového podniku je to právě náš podnik, který představuje novou konkurenci. V takovém případě jsou naše úvahy o nové konkurenci spíše posouzením rizika

budoucího zahušťování trhu, případně obsazování námi objeveného tržního výklenku.

- **Zákazníci** – Koráb, Peterka a Režňáková (2007) uvádí jako zpětná integrace v dodavatelském řetězci. Vyplyvá z rizika, že náš existující či potenciální odběratel se rozhodne zajišťovat si námi dodávané produkty do budoucna vlastními silami.
- **Dodavatelé** – Koráb, Peterka a Režňáková (2007) uvádí jako dopředná integrace. Jedná se o obrácený případ zpětné integrace. Dodavatel tedy rozšíří své podnikání do sféry podnikání svého odběratele, tedy našeho podniku.
- **Substituty** – Ohrožení produktů naší firmy jinými, více či méně příbuznými produkty, které určitým způsobem nahrazují naše produkty.

SLEPT analýza

Koráb, Peterka a Režňáková (2007) o SLEPT analýze uvádějí, že je nástrojem charakteru postupu, nebo rámce sloužícího k identifikaci a zkoumání externích faktorů.

„Smyslem analýzy je zjišťovat jak statistická data, tak především trendy, ke kterým dochází a z nichž lze usuzovat na budoucí vývoj. Při každé analýze mikroprostředí pamatujeme také na vlivy překračující hranice států.“ (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, str. 45).

Podle Kozla a kol. (2011, s. 45) se při analýze vlivů snažíme především:

- „Identifikovat všechny vlivy působící na podnikání firmy na určitém trhu“
- „Zhodnotit je a vybrat významné vlivy“
- „Odhadnout trendy a intenzitu působení vlivů“
- „Posoudit časový horizont“

Každé z písmen názvu analýzy značí jednu oblast zkoumání, tyto oblasti vymezuje Koráb, Peterka a Režňáková (2007):

- **Sociální oblast** – trh práce, demografické ukazatele, vliv odborů, ale také vnímání korupce, krajové zvyklosti apod.

- **Legislativní oblast** – zákony, jejich použitelnost a interpretovatelnost i “neprávníky“, práce soudů včetně rejstříkových soudů apod.
- **Ekonomická oblast** – makroekonomické hospodářské ukazatele a předpoklady, přímé i nepřímé daně, tržní trendy, restrikce vývozu a dovozu, státní podpora apod.
- **Politická oblast** – stabilita státních a municipálních institucí, politické trendy a postoje k podnikání apod.
- **Technologická oblast** – technologické trendy, podpůrné technologie, aplikace a jejich dostupnost apod.

SWOT analýza

Web managementmania.com o SWOT analýze uvádí, že se jedná o univerzální analytickou techniku, která je zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace, nebo nějakého konkrétního záměru.

Podle Kozla, Mynářové a Svobodové (2011) je nejjednodušší analýzou vedoucí k identifikaci silných (Strenght) a slabých (Weakness) stránek firmy a k vymezení příležitostí (Opportunities) a ohrožení neboli hrozeb (Treath) z vnějšího prostředí

Koráb, Peterka a Režňáková (2007) popisuje jednotlivé části analýzy následovně:

- **Silné a slabé stránky** – v podstatě jsou to interní faktory, nad kterými máme určitou kontrolu a které samy o sobě můžeme ovlivňovat. Jedná se například o dobré, nebo špatné manažerské schopnosti, jedinečnost, nebo průměrnost našeho produktu, personálu apod.
- **Příležitosti a hrozby** – Jedná se o vlivy, které samy o sobě neovlivníme, pouze na ně můžeme reagovat v rovině chování podniku. Jedná se například o situaci na trhu práce, silnou nebo slabou konkurenci, legislativu apod.

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Obrázek č. 3 – SWOT analýza (Zdroj: malamarketingova.cz)

1.7. Kroky založení obchodní společnosti

Koráb a Mihalisko (2005) uvádějí pět základních kroků, které je třeba učinit při založení obchodní společnosti.

1. Krok – Sepsání společenské smlouvy
2. Krok – Prohlášení správce vkladů, vklad základního kapitálu
3. Krok – Získání živnostenských oprávnění
4. Krok – Návrh na zápis do obchodního rejstříku, výpis z obchodního rejstříku
5. Krok – Další podání právnické osoby (FÚ, SSZ, ZP, ostatní pojištění)

1.7.1. Společenská smlouva

Web podnikatel.cz popisuje základní informace, které jsou nutné pro sepsání společenské smlouvy.

- **Obchodní firma společnosti** – Volba názvu obchodní firmy společnosti. Název nesmí být shodný s názvem jiné již existující společnosti a také nesmí být klamavý.
- **Sídlo společnosti**
- **Předmět podnikání**
- **Údaje o zakladatelích, respektive společnících**

- **Základní kapitál a splnění vkladové povinnosti**
- **Určení druhů podílů, povinností a práv s nimi spojených**
- **Údaje o jednatelech**
- **Údaje o správci vkladu**
- **Údaje o nepeněžitých vkladech** - Je-li plánováno do společnosti vnést například nemovitý majetek, musí být ve společenské smlouvě zahrnut jeho popis, ocenění, částka, která se započítává na emisní kurz, a rovněž určení osoby znalce, který provede ocenění nepeněžitého vkladu

1.8.Zakladatelský rozpočet

Začátek, ale i úspěch podnikání je podmíněn splněním dvou základních podmínek. První podmínkou je existence produktu, o nějž mají zákazníci zájem a který přinese požadované zhodnocení kapitálu. Druhou podmínkou je dostatek finančních zdrojů pro realizaci záměru. Pro úspěch podniku nestačí splnění pouze jedné z těchto podmínek, musí být splněny obě (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007).

Koráb, Peterka a Režňáková (2007) dále o zakladatelském rozpočtu uvádějí, že jeho účelem je minimalizovat riziko neúspěchu podnikání již v samém začátku. Při jeho sestavení by se měl podnikatel zaměřit především na následující body.

- Určení předpokládaného objemu prodeje a z toho odvozených tržeb, výnosů, nákladů a zisku
- Určení velikosti dlouhodobého majetku nutného k zabezpečení předpokládaného objemu prodeje
- Určení velikosti a struktury oběžného majetku potřebného k zabezpečení plynulosti výroby
- Určení objemu potřebných zdrojů financování
- Určení očekávaných příjmů a výdajů (peněžních toků)
- Určení výnosnosti z podnikání, které se realizací záměru dosáhne

2. Analytická část

Další částí této práce je část analytická. V této části práce se zaměřím na analýzu prostředí tak, abych zjistil preference zákazníků, bariéry vstupu na trh, příležitosti a hrozby, které budu muset zohlednit v podnikatelském plánu. Pro zjištění preferencí zákazníku využiji dotazníkové šetření. Pro provedení důkladných analýz prostředí provedu analýzu dle Porterova modelu, SLEPT analýzu a na závěr souhrnnou SWOT analýzu.

2.1. Dotazníkové šetření

Pro svůj podnikatelský plán potřebuji zjistit data o zákaznických preferencích. Jako metodu pro získání těchto dat jsem se rozhodl využít dotazníkového šetření. Dotazník byl k respondentům distribuován pomocí dvou metod. První metodou byl elektronický sběr dat pomocí serveru survio.com. Tato metoda je výhodná díky možnosti rychlé distribuce mezi respondenty. Protože jsem ovšem potřeboval zajistit, že vzorek respondentů bude skutečně reprezentativní, tak jsem potřeboval zajistit účast všech věkových skupin obyvatelstva. Proto jsem se rozhodl distribuovat dotazník i v písemné formě, která mi umožnila kontrolovat relevantnost vzorku respondentů.

2.1.1. Cíle dotazníkového šetření

Cílem tohoto dotazníkového šetření je zjištění chování zákazníků a jejich preferencí na trhu restauračních zařízení v Brně.

2.1.2. Formulace otázek a struktura dotazníkového šetření

Při sestavování dotazníku jsem se řídil pokyny vycházejícími z teoretických východisek této práce. Otázky jsem proto formuloval jednoznačně a srozumitelně. Zároveň jsem se snažil minimalizovat čas, který respondentovi zabralo vyplnění dotazníku. Dotazník obsahoval 15 otázek. Naprostá většina otázek byla uzavřená.

Co se týče struktury, dotazník jsem rozdělil do tří hlavních částí. První část byla zaměřena na samotného respondenta. Obsahovala tedy otázky týkající se jeho osoby tak, aby mi následně tyto odpovědi umožnily segmentaci. Druhá část byla zaměřena na chování respondenta na trhu restauračních zařízení obecně. Třetí část poté byla

zaměřena konkrétně na můj podnik, abych zjistil reakci a zájem zákazníků o něj a byl schopen tyto podněty promítnout do podnikatelského plánu.

2.1.3. Stanovení počtu respondentů

Pro stanovení počtu respondentů potřebných pro dotazník je nutné nejdříve stanovit základní soubor. Dle demografických faktorů uvedených v rámci SLEPT analýzy jsme došli k tomu, že počet lidí, kteří žijí v městě Brně, se pohybuje na úrovni 400 000. V tomto čísle jsou zahrnuti i lidé pod věkovou hranicí 18 let, pro které podnik, jelikož jednou z jeho důležitých vlastností bude servírování alkoholických nápojů, není určen. Podle dat z Českého statistického úřadu (dále jen ČSÚ) je počet nezletilých osob v populaci přibližně na úrovni 15,6%. Pokud toto procento odečteme od počtu obyvatel v Brně a přidáme počet studentů, tak se dostáváme na populaci o velikosti 343 000 lidí. Takovouto velikost tedy má i základní soubor pro dotazníkové šetření. Pro stanovení potřebného počtu respondentů k tomuto základnímu souboru jsem využil knihu *Research Methods for Business Students* (Saunders, Lewis a Thornhill, 2009). Autoři v této knize uvádějí, že pro náš základní soubor je na hranici spolehlivosti 95% potřebný výběrový soubor o velikosti minimálně 383 respondentů.

Dotazník byl distribuován pomocí elektronické pošty, sociálních sítí a papírově, nakonec byly shromážděny odpovědi od 400 respondentů. Počet respondentů tedy splňuje minimální počet respondentů pro náš základní soubor.

2.1.4. Vyhodnocení výsledku dotazníkového šetření

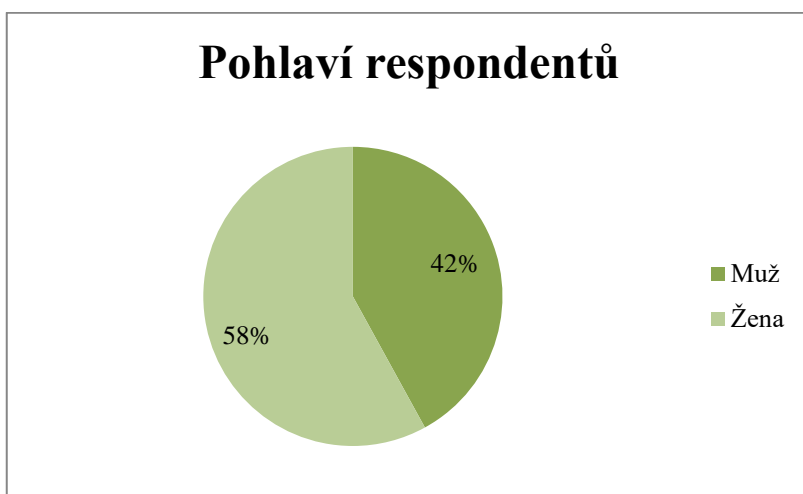
V této části se budu zabývat vyhodnocením provedeného dotazníkového šetření. V této části každou z 15 otázek dotazníku rozeberu, a v závěru vyvodím z výsledků závěry pro můj podnikatelský plán.

Vyhodnocení první části dotazníku

Pohlaví respondentů

První otázka byla zaměřena na určení pohlaví respondentů. Z celkového počtu 400 respondentů bylo 58% (232) žen a 42% (168) mužů. Je tedy zřejmé, že mezi odpovídajícími byla převaha žen, ale tuto převahu nepovažují za tak velikou, že by

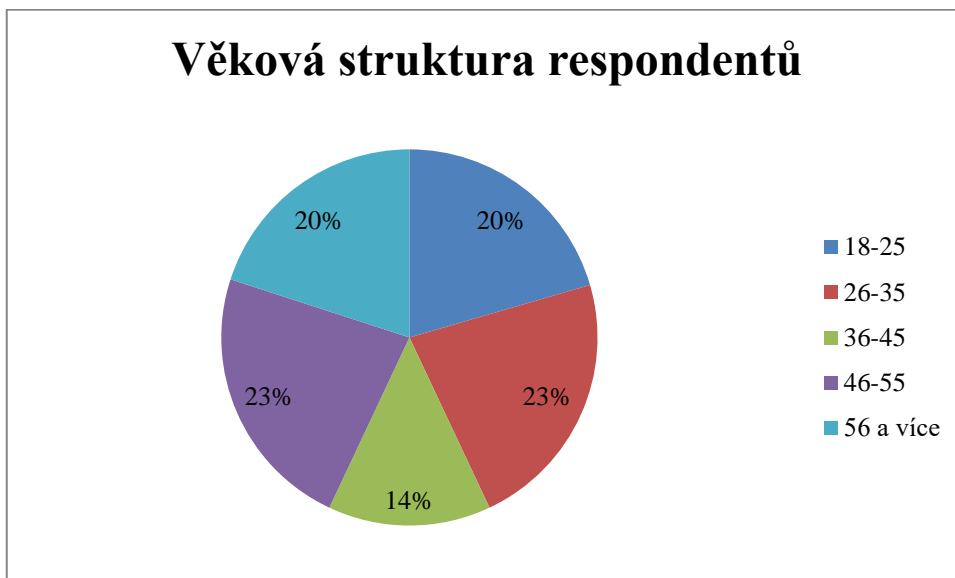
mohla ovlivnit výsledky šetření tím, že by nezahrnovalo dostatečné množství odpovědí od mužů.



Graf č. 1 – Pohlaví respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Věková struktura respondentů

Druhá otázka byla změřena na věkové složení respondentů. Cílem bylo dosáhnout rovnoměrného zastoupení všech skupin. Ve výsledném grafu můžeme vidět, že tohoto cíle bylo dosaženo. Nejvíce zastoupená skupina byly s 23% kategorie 26-35 let a 46-55 let, naopak nejméně zastoupená skupina byla s 14% 36-45 let.

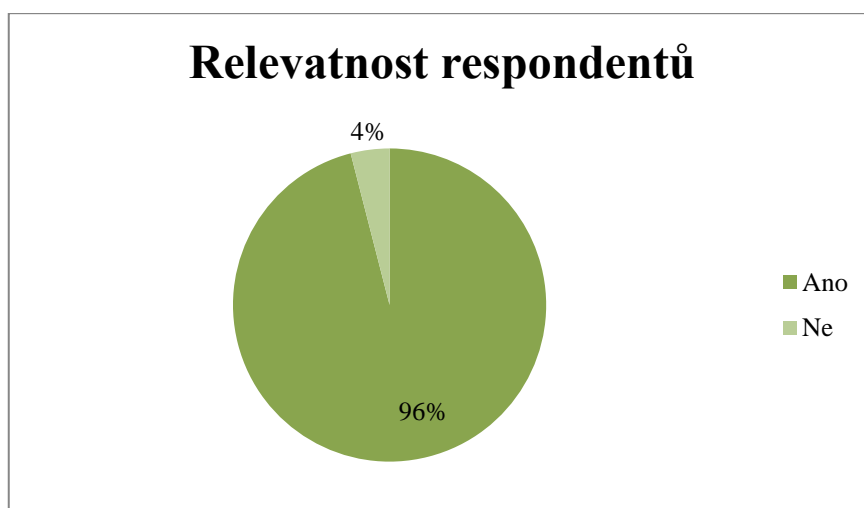


Graf č. 2 – Věková struktura respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Relevantnost respondenta pro výzkum

Třetí otázka byla zaměřena na to, zda je respondent relevantní pro můj výzkum. Vzhledem k tomu, že se výzkum týkal trhu restauračních zařízení v Brně, tak otázka byla, zda je respondent alespoň občas navštěvuje. V opačném případě totiž respondent nesplní podmínku nutnou pro dotazník, a v tomto bodu pro něj dotazník končil. Předpoklad byl, že drtivá většina odpovědí bude kladných, jelikož dotazník byl distribuován primárně mezi osoby žijící nebo studující v Brně.

Z výsledků je patrné, že předpoklad byl správný a dotazník byl v naprosté většině případů, konkrétně v 96% (384), distribuován mezi lidi, kteří restaurační zařízení v Brně alespoň občas navštěvují. Z 16 lidí, kteří zařízení nenavštěvují, bylo u velké většiny důvodem, že v Brně momentálně nežijí, případně že do Brna dojíždějí pouze kvůli škole a volný čas ve městě netráví.



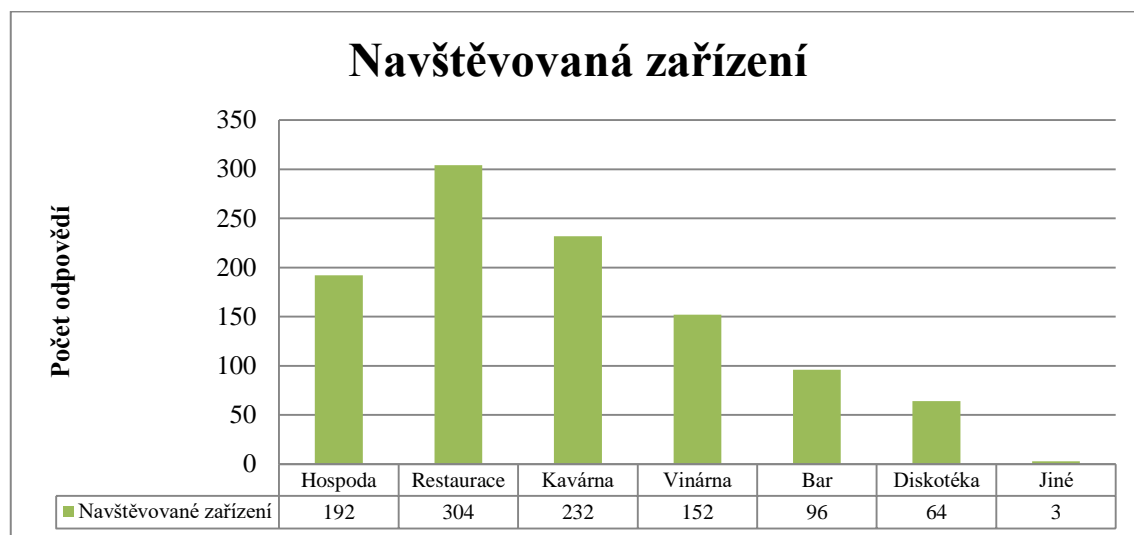
Graf č. 3 – Relevantnost respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Vyhodnocení druhé části dotazníku

Typ navštěvovaného zařízení

Čtvrtá otázka byla zaměřena na typ zařízení, který respondent navštěvuje. V otázce bylo možno označit více odpovědí, aby měl tázaný možnost uvést všechny typy zařízení, které alespoň občas navštěvuje.

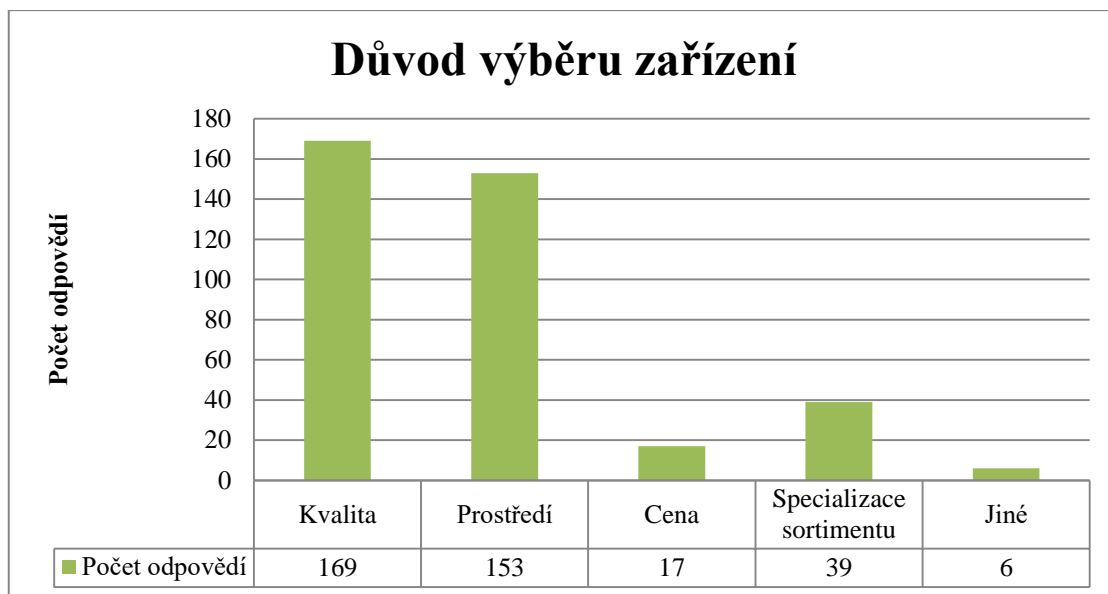
Z výsledků můžeme vidět, že nejčastěji navštěvovaným zařízením je restaurace, která byla vybrána celkem v 304 případech. Nejméně navštěvovaným zařízením je naopak diskotéka, která byla vybrána pouze v 64 případech. Ve třech případech byla také vybrána možnost jiné. Odpovědi v těchto případech byly bistro a podniky zaměřené na speciální druh stravování, konkrétně raw stravu.



Graf č. 4 – Navštěvovaná zařízení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Důvod výběru zařízení

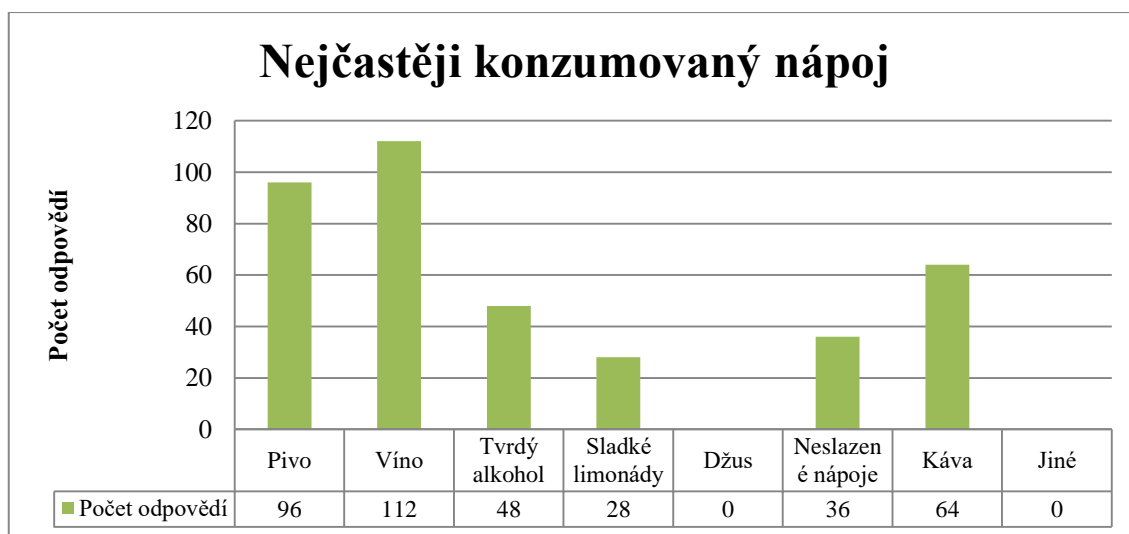
Další otázka byla zaměřena na důvod, podle kterého si respondenti primárně vybírají zařízení, které navštíví. Velkou převahu měly 2 důvody, a to kvalita, kterou byla myšlena kvalita služeb, nabízených produktů apod. a prostředí. Kvalita byla označena celkem ve 169 případech, a prostředí ve 153 případech. To znamená, že tyto dva důvody tvoří celkem 83,9% procenta odpovědí. To je velmi příjemné zjištění, stejně tak jako to, že cena představovala pouze 17 odpovědí, což znamená pouhých 4,4%. V odpovědích se objevila také možnost jiné, která byla vybrána v šesti případech. Konkrétní odpovědi od respondentů u této možnosti byly poloha, která byla zmíněna třikrát, a také třikrát bylo zmíněno podle momentální situace a nálady.



Graf č. 5 – Důvody výběru konkrétního zařízení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejčastější nápoj

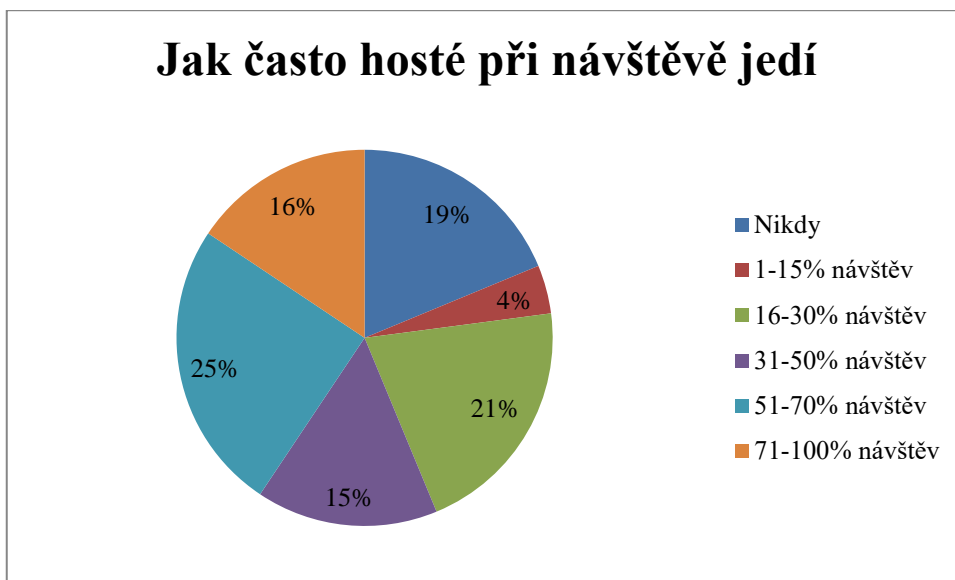
Otázka číslo 6 byla zaměřena na nápoj, který respondenti nejčastěji pijí při návštěvě restauračního zařízení. Na prvním místě se umístilo víno se 112 odpověďmi, za ním pivo s 96 odpověďmi. Jedná se o poněkud překvapivý výsledek, protože před provedením šetření jsem počítal s tím, že na prvním místě se umístí pivo. Důvodem, proč je první víno, může být to, že v celkovém počtu respondentů byl o něco vyšší počet žen, než mužů.



Graf č. 6 – Nejčastěji konzumovaný nápoj (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jídlo při návštěvě

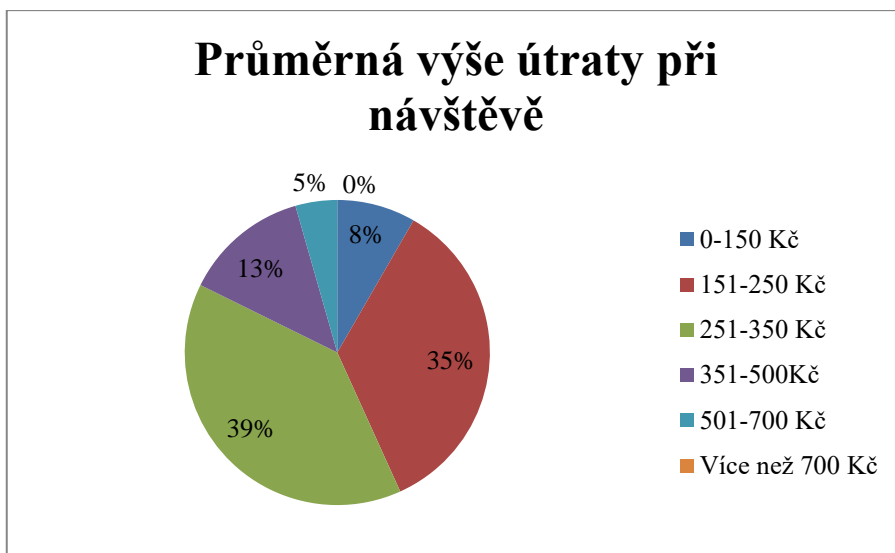
Další otázka se věnovala tomu, jak často lidé při návštěvě zařízení nejen pijí, ale také jedí. Z výsledků můžeme vyčíst, že velká většina hostů při návštěvě některého ze zařízení zároveň i jí. Odpověď nikdy totiž označilo pouze 19% respondentů.



Graf č. 7 – Jídlo při návštěvě (Zdroj: Vlastní zpracování)

Průměrná útrata

Poslední otázka druhé části dotazníku byla směřována k tomu, kolik respondenti průměrně utratí peněz během jedné návštěvy. Možnost odpovědi byla rozdělena do 6 kategorií. Nejvíce odpovědí, celkem 39% (150 odpovědí) zaznamenala kategorie 251-350 Kč. Na druhém místě s 35% (134 odpovědí) skončila kategorie 151-250 Kč. Z odpovědí je tedy zřejmé, že celkem 74% respondentů (284) má svoji útratu ve výši mezi 151-350 Kč. Naopak kategorie více, než 700 Kč, nezaznamenala ani jednu odpověď.

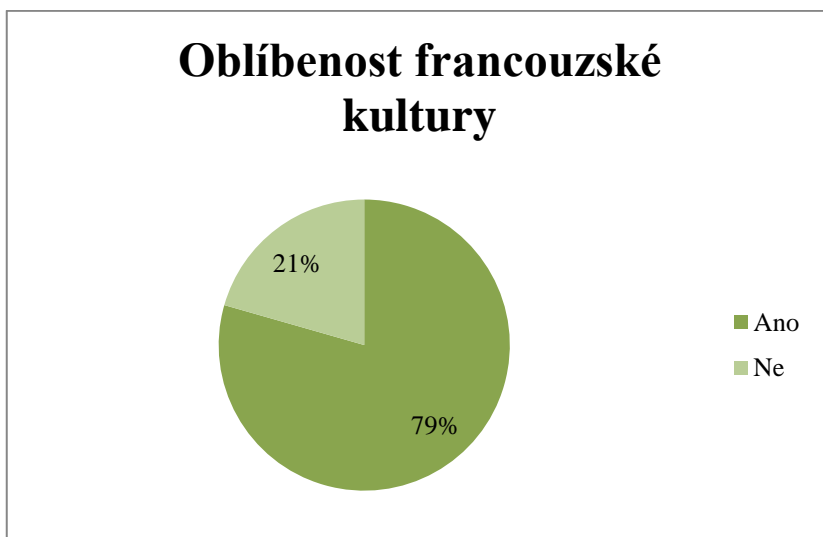


Graf č. 8 – Průměrná výše útraty při návštěvě (Zdroj: Vlastní zpracování)

Vyhodnocení třetí části dotazníku

Zájem o francouzskou kulturu

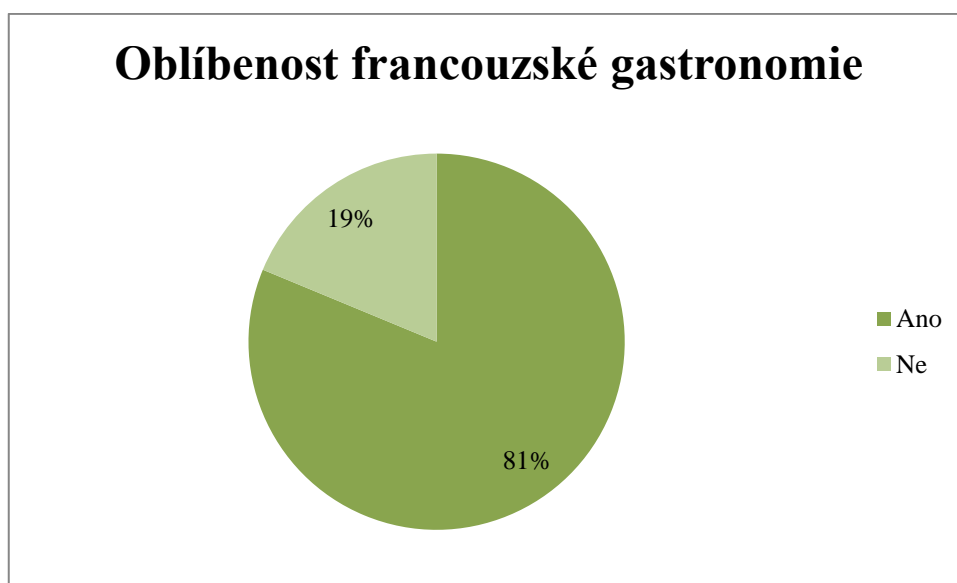
První otázka třetí části dotazníku a celkově devátá otázka dotazníku byla zaměřena na to, zda má respondent oblibu ve francouzské kultuře jako celku. Výsledky jsou pro můj podnik velmi přívětivé, jelikož celkově 79% respondentů uvedlo, že francouzskou kulturu mají rádi.



Graf č. 9 – Oblíbenost francouzské kultury (Zdroj: Vlastní zpracování)

Oblíbenost francouzské gastronomie

Další otázka byla zaměřena na to, zda respondenti mají rádi francouzskou gastronomickou kulturu. Z výsledků můžeme vidět, že celkově 81% (312) respondentů odpovědělo, že má francouzskou gastronomickou kulturu rádo. Je to dokonce ještě o 2% více, než jaká byla kladná odpověď na otázku, zda má respondent rád francouzskou kulturu obecně. Jelikož francouzská gastronomie a celá její kultura je obecně považována za jednu z nejlepších, tak není výsledek překvapivý.



Graf č. 10 – Oblíbenost francouzské gastronomie (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zájem o návštěvu podniku z podnikatelského plánu

Otázka číslo 11 byla pro celý můj podnikatelský plán absolutně klíčová. Otázka se totiž týkala toho, zda by respondent měl zájem o návštěvu podniku, kterého se týká tento podnikatelský plán. Je tedy zřejmé, že se jedná o určení počtu potenciálních klientů podniku a o to, zda jich je tolik, aby byl podnikatelský plán smysluplný. V případě, že respondent v této otázce odpověděl záporně, tak již zbývající otázky nebyly pro něj relevantní a dotazník pro něj v tomto bodu skončil.

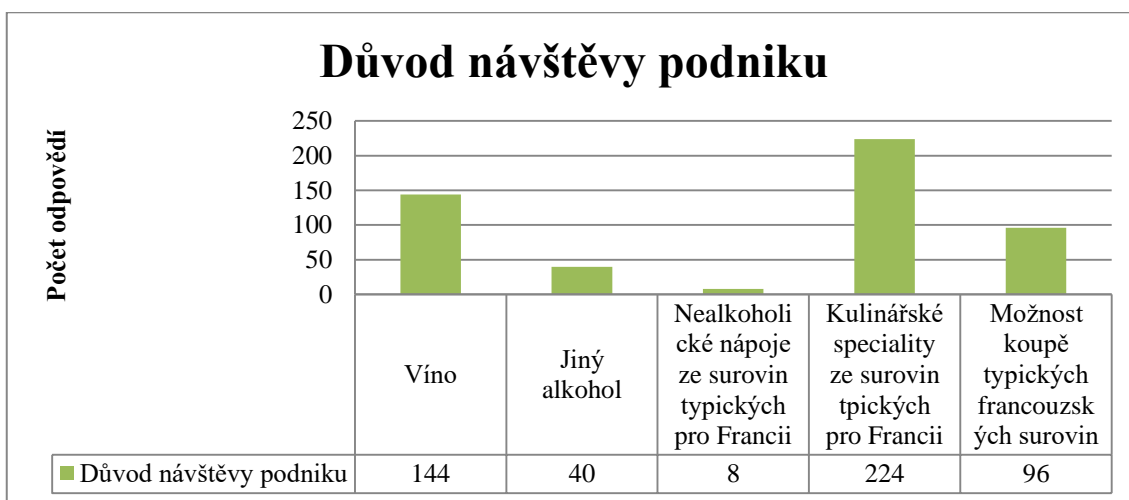
Z výsledků můžeme vidět, že celkově 71% respondentů (272) by mělo zájem o návštěvu podniku. Je tedy zřejmé, že více než 2/3 respondentů má o návštěvu podniku zájem, což hodnotím jako velmi pozitivní výsledek.



Graf č. 11 – Zájem o návštěvu podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)

Důvod návštěvy podniku

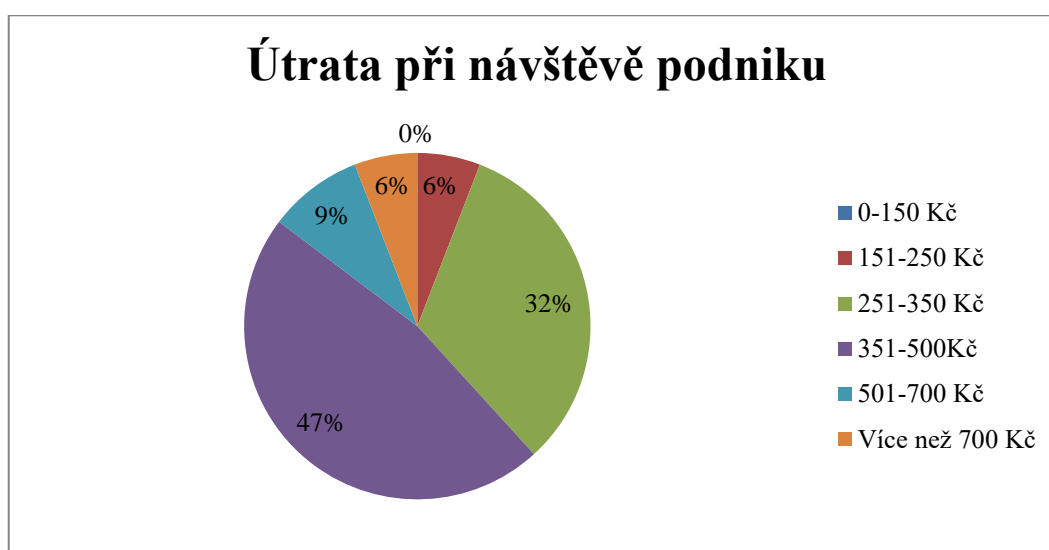
Tato otázka byla zaměřena na důvod, který by respondentu vedl k tomu, že podnik navštíví. Pomocí této otázky dojdeme k tomu, jaký sortiment musí podnik nabízet, aby uspokojoval potřeby a požadavky zákazníků. U otázky bylo možné volit více odpovědí. Z výsledků můžeme vidět, že největší zájem respondenti mají o kulinářské speciality, které byly označeny celkem 224x, což je velmi významný počet odpovědí, pokud vezmeme v úvahu, že na otázku celkově odpovídalo 272 lidí, tak se jedná o celých 82,4%. Na druhém místě je víno se 144 označeními.



Graf č. 12 – Důvody vedoucí k návštěvě podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)

Útrata při návštěvě podniku

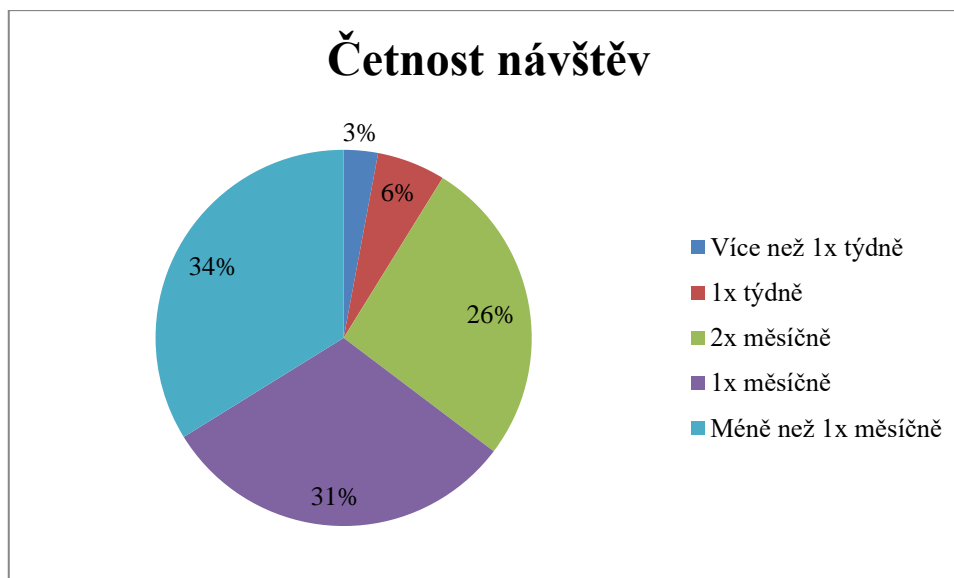
Útrata číslo 13 směřovala k tomu, kolik peněz by byl respondent ochoten utratit při jedné návštěvě podniku. Z výsledků můžeme vidět, že naprostá většina odpovědí (79%) uvádí útratu v rozsahu od 251 Kč do 500 Kč. Jako pozitivní lze vidět posun oproti otázce číslo 8, kde respondenti uváděli průměrnou útratu při návštěvě zařízení a většina odpovědí byla v kategorii 151 Kč – 350 Kč. Zdá se tedy, že při návštěvě podniku z podnikatelského plánu by respondenti byli ochotni utratit na jejich poměry nadprůměrné množství peněz. Pozitivní také je, že odpověď 0 – 150 Kč nebyla označena ani jednou.



Graf č. 13 – Útrata při návštěvě podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)

Četnost návštěv

Poslední uzavřená otázka dotazníku směřovala k tomu, jak často by respondenti byli ochotni podnik navštěvovat. Podnik samozřejmě potřebuje, aby se do něj hosté vraceli, a tato otázka měla za cíl zjistit, zda by to lidé dělali, nebo zda by šli podnik navštívit pouze jednorázově, jako určitou zajímavost. Z výsledků je patrné, že celkem 66% respondentů by bylo podnik ochotno navštěvovat minimálně jednu měsíčně, což znamená, že by se do podniku pravidelně vraceli. Naopak 34% respondentů uvedlo, že by podnik navštěvovalo méně, než jednou měsíčně.



Graf č. 14 – Četnost návštěv (Zdroj: Vlastní zpracování)

Představa o prostředí

Poslední otázka dotazníku byla otevřená a nepovinná a jejím cílem bylo zjistit, jako představu mají respondenti o interiéru zařízení takového typu. V tabulce níže jsou vypsány odpovědi, které respondenti, kteří byli ochotni otázku vyplnit, zmínili.

Tabulka č. 3 – Přehled odpovědí k poslední otázce dotazníku (Zdroj: Vlastní zpracování)

Příjemné neformální prostředí typu francouzského bistra, menší podnik s příjemnou atmosférou
Stylovost
Od každého regionu něco
Moderní interiér
Příjemné prostředí, s francouzskou hudbou, příjemná obsluha, jídelníček v češtině, abych věděla, co si objednávám.
Typické pro Francii
Odpovídající zaměření podniku, s příjemnou obsluhou, nevtíravou hudbou, elegantním prostředím
Útulné prostředí, žádná snobárna, personál se znalostí sortimentu a francouzských reálií
Útulné prostředí
Stylová malá
Styl Provence
Kvalitní vína
Příjemné, komorní
Francouzský styl
Útulný s příjemnou obsluhou
Příjemné prostředí a obsluha, kvalitní francouzská gastronomie
Příjemné prostředí, které bude v člověku evokovat Francii
Příjemné čisté prostředí s nádechem Francie

Shrnutí dotazníkového šetření důležitá pro podnikatelský plán

Z dotazníkového šetření vyplývá několik důležitých informací pro můj podnikatelský plán. První pozitivní zpráva je, že je zřejmé, že francouzská gastronomie má i u nás dobré jméno a celkem 81% respondentů uvedlo, že patří k jejich oblíbeným. Hlavní zjištění je, že celkem 71% respondentů, kteří navštěvují restaurační zařízení v Brně, má zájem o návštěvu podniku. To je velmi pozitivní zpráva, ze které po aplikaci na základní soubor vyplývá, že ve městě Brně je celkem 243 530 potenciálních zákazníků. Důležitým zjištěním je také to, že respondenti jsou v podniku ochotni utratit při návštěvě větší obnos peněz, než je jejich běžná průměrná útrata. Z odpovědí respondentů jasně vyplynulo, že kulinářské speciality jsou pro ně ještě větší motivací k návštěvě, než kvalitní francouzské víno nebo jiný alkohol. Je tedy zřejmé, že kulinářským specialitám bude muset být věnována maximální pozornost, protože zákaznická očekávání budou vysoká. Z odpovědí na otázku týkající se prostředí je zřejmé, že aby podnik splnil očekávání zákazníků, tak by měl být především příjemný a útulný, tzn. nic přehnaného, žádný extrémně moderní vzhled, ale spíše jednodušší design situovaný do podoby jednoduchého bistra ve Francii.

2.2. Porterův model pěti sil

2.2.1. Konkurenční prostředí

Na trhu restauračních a barových zařízení je ve městě Brně v současnosti velká konkurence. Například web restu.cz, který slouží jako vyhledávač restaurací, v současné době registruje okolo 1 000 restaurací na území města. Tento web ovšem sdružuje všechny typy podniků od typických hospod vhodných především pro pití piva, přes bary, kavárny, až po nejluxusnější restaurace. Podnik, pro který tvořím podnikatelský plán v této práci, by měl být něco na pomezí baru a bistra a nabízet specializovaný sortiment. Pokud se podíváme na podniky zabývajícími se francouzskými specialitami, jedná se především o restaurace. Mezi známými lze zmínit například La Bouchée a L'eau vive. Co se týče podniků zaměřujících se na francouzské víno, tak můžeme zmínit vinárnu Jean Paul. Nejbližším konkurentem podniku z této práce, co se týče jeho typu a zaměření, by ale měl být především podnik Don Pintxos. Jedná se o podnik podobného zaměření, jako bude ten náš, ale zemí, kterou je inspirován, je Španělsko.

2.2.2. Nová konkurence

Jak je vidět i na počtu restaurací ve městě Brně, který byl zmíněn v předchozím bodu, tak vstup na trh není v současné době příliš obtížný. Nový subjekt je povinen splnit některá legislativní opatření, která jsou pro tento sektor povinná, ovšem v zásadě se nejedná o takové náležitosti, které by bránily novým subjektům ve vstupu na trh. Vzhledem k současné již tak velké konkurenci a zaměření našeho podniku na specifický sortiment si nemyslím, že hrozba nové konkurence představuje nějaký zásadní faktor ohrožující náš podnikatelský plán.

2.2.3. Dodavatelé

Dodavatelé budou pro tento podnikatelský plán představovat jednu z klíčových záležitostí, a také velkou hrozbu. Jelikož podnik bude zaměřen na francouzské speciality, bude důležité sehnat správné dodavatele. Co se týče vína, je cílem dosáhnout dohody přímo s vybranými francouzskými výrobci. Výhodou této metody dodávání je, že by měla být levnější, než nákup přes prostředníka z České republiky. Jedná se ovšem také o časově a i nákladově náročnou variantu, a proto je zde také možnost minimálně na začátku zvolit metodu nákupu přes českého prostředníka. Firem nabízejících poměrně širokou nabídku francouzských vín je v současné době již poměrně velké množství. Pro příklad můžu zmínit například Global Wines & Spirits. Velkododavatelů tvrdého alkoholu existuje dnes také velké množství, zmínit můžu například společnost Maneo. Další výzvou bude shánění surovin pro přípravu pokrmů. Podnik by měl být ve formě bistra a nabízet především jednoduché pokrmy typické pro Francii, jako jsou sýry, paštiky, slaný koláč, palačinky apod. Důležitým prvkem francouzské gastronomie je čerstvost. Proto bude nutné zajistit kvalitní dodavatele. Ideální vyvážení dodavatelů by mělo být takové, že základní suroviny by se nakupovaly ve velkoobchodu typu Makro a zelenina a pečivo odebíraly od malých kvalitních dodavatelů z ČR, kteří budou schopni zajistit čerstvost.

2.2.4. Odběratelé

Odběrateli budou v případě mého podniku přímo koncoví zákazníci. Je třeba říci, že za několik posledních let pokročily požadavky zákazníků na restaurační zařízení na vysokou úroveň. Dá se říci, že se v naší zemi začala rozvíjet gastronomická kultura,

která tady dříve chyběla. To, co bylo ještě před několika lety považováno za nadstandard, je dnes již běžné. Požadavky zákazníků dnes míří především ke kvalitním, čerstvým a dobře zpracovaným surovinám, vstřícnému a dobře informovanému personálu, který je schopen zákazníkům návštěvu podniku zpříjemnit. Z výsledku dotazníku je patrné, že zákazníci si podnik vybírají především podle kvality a prostředí. Můj podnik by měl přesně splňovat tyto zákaznické požadavky, jelikož prodávané suroviny budou kvalitní a bude s nimi nakládáno po francouzském stylu.

2.2.5. Substituty

Jednoznačným nebezpečím pro restaurační zařízení je substitut v podobě supermarketu, či jiného obchodu. Tedy možnost, že zákazník si vybranou surovinu koupí v obchodě, a poté ji zkonzumuje v domácím prostředí. Dalším možným substitutem je rozvozová služba. Velká většina restaurací dnes již nabízí i možnost rozvozu svých surovin a u některých z nich je možné přiojednat například i láhev vína. Dále také dnes již existují služby zaměřené přímo na rozvoz samotného alkoholu.

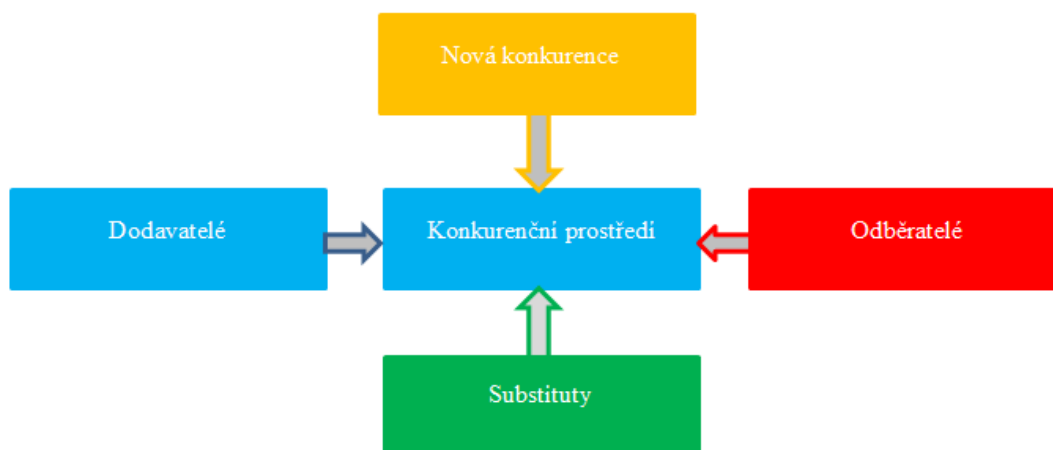
2.2.6. Vyhodnocení Porterova modelu

Vyhodnocení Porterova modelu je provedeno pomocí tabulkového a grafického zobrazení. Váha dopadu jednotlivých oblastí byla rozdělena na pět stupňů, kdy jedna značí nejmenší možný dopad a pět nejvyšší možný dopad. Vzhledem k tomu, že podnik bude zaměřen na poskytování služeb v oblasti pohostinství, tedy obor, který je přímo závislý na uspokojování potřeb koncových zákazníků, a vzhledem ke stále se zvyšujícím nárokům zákazníků na kvalitu gastronomických služeb, byla oblast odběratelů zvolena jako oblast s maximální vahou dopadu. Dalším klíčovým prvkem podniku je nabídka kvalitních surovin. Z toho důvodu byla oblast dodavatelů vybrána jako ta s druhým největším dopadem. Oblasti konkurence a to, jak nové, tak stávající, byly zvoleny jako oblasti s průměrnou vahou dopadu. Konkurence na gastronomickém trhu je velká, ovšem náš podnik by měl být určitým způsobem unikátní a podniků konkrétně tohoto typu na trhu není velké množství. Zároveň ani neočekávám, že by mělo v budoucnu vznikat větší množství podobně zaměřených podniků. Jako oblast s nejmenším dopadem byla zvolena oblast substitutů. Jak bylo u této možnosti popsáno, sice existují alternativy, jako je nákup surovin a konzumace v domácím prostředí, či

rozvoj, ovšem nepředpokládám, že by tyto metody v nejbližší době měli zaznamenat takový rozvoj, který by přímo ohrožoval restaurační zařízení.

Tabulka č. 4 – Vyhodnocení Porterova modelu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Oblast Porterova modelu	Váha dopadu na podnikatelský plán				
	1	2	3	4	5
Konkurenční prostředí			X		
Nová konkurence			X		
Dodavatelé				X	
Odběratelé					X
Substituty		X			



Obrázek č. 4 – Vyhodnocení Porterova modelu (Zdroj: Vlastní zpracování)

2.3.SLEPT analýza

2.3.1. Sociální oblast

Demografické faktory

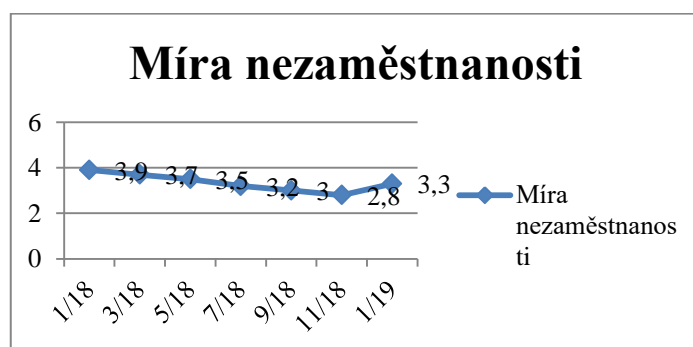
Brno jakožto druhé největší město ČR je pro podnikání v gastronomii vhodné prostředí. Dle dat ČSÚ z dubna 2018 byl počet obyvatel města 379 527. Brno jakožto město s velkým počtem vysokých škol dále obývá také velký počet studentů. Dle data.brno studovalo v akademickém roce 2017/2018 na veřejných vysokých školách 63 064 studentů. Je samozřejmě třeba brát v potaz, že určitý počet studentů jsou zároveň i obyvatelé města Brna. Dále musíme počítat s tím, že část obyvatel Brna jsou nezletilé osoby, pro které nebude náš podnik určen, ovšem i pokud s tímto počítáme, tak je

zřejmé, že počet potenciálních zákazníků ve městě Brně se pohybuje kolem 340 000, což je na poměry České republiky velmi vysoké číslo.

Makroekonomické charakteristiky trhu práce

Česká republika se v posledních letech může chlubit velmi nízkou nezaměstnaností. Vývoj od ledna 2018 do ledna 2019 je vidět v grafu níže. Aktuální data (ke konci ledna 2019) ukazují míru nezaměstnanosti na 3,3 %. Nízká míra nezaměstnanosti může být pro podnik pozitivní z toho pohledu, že značí, že velká většina lidí pobírá mzdu, což zvedá ekonomickou sílu obyvatelstva. To je samozřejmě pro restaurační zařízení výhodné, protože to může mít pozitivní vliv na návštěvnost i na výši částky, kterou je zákazník schopen v restauraci utratit.

Negativní vliv má naopak vysoká zaměstnanost na schopnost podnikatele sehnat do své firmy kvalifikované a motivované zaměstnance. Zároveň představuje vysoká zaměstnanost i tlak na růst mezd, a tím pádem zvyšování nákladů podniku.



Graf č. 15 - Míra nezaměstnanosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle www.kurzy.cz)

2.3.2. Legislativní oblast

Česká republika je obecně známá poměrně vysokou administrativní zátěží podnikatelů. Zároveň je také třeba počítat s tím, že podnikání v gastronomii a prodej lihovin podléhají ještě dalším právním předpisům.

Pro založení podniku, který popisuje tato práce, je nejprve nutné založení společnosti s ručením omezeným. Tuto oblast upravuje Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních

korporacích. Již několik let platí ustanovení, že pro založení této společnosti je nutný základní kapitál ve výši pouze 1 Kč, což samozřejmě velmi zjednodušilo zakládání těchto společností. Dále je nutné získat živnostenské oprávnění. Udělení tohoto oprávnění podléhá Zákonu č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.

Dá se očekávat, že již od začátku podnikání bude v podniku potřeba i minimálně jeden zaměstnanec, jelikož nebude v silách majitele zvládnout sám všechny činnosti. Pracovní právo upravuje Zákon č. 262/2006 Sb. tedy tzv. zákoník práce.

Další z legislativních povinností, které musí restaurace splňovat, je plnění hygienických norem. Tato povinnost je upravena velkým počtem zákonů a vyhlášek. Ze všech je určitě třeba zmínit Zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví, Zákon č. 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích a Zákon č. 65/2017 Sb. o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek. Zároveň také platí Zákon č. 307/2013 Sb. o povinném značení lihu.

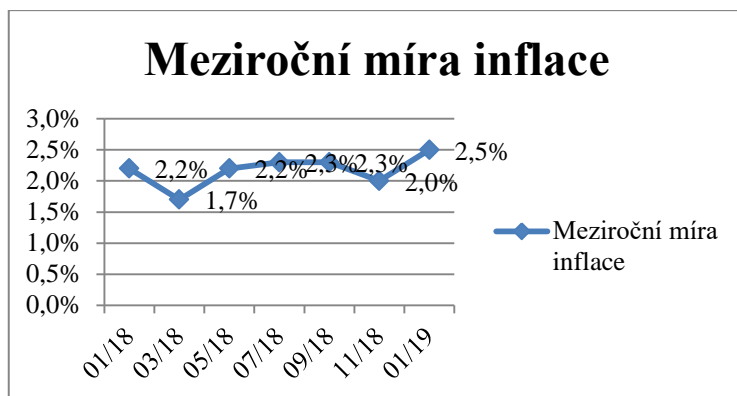
V pohostinství je také třeba počítat se Zákonem č. 112/2016 Sb. o evidenci tržeb.

2.3.3. Ekonomická oblast

Makroekonomická situace

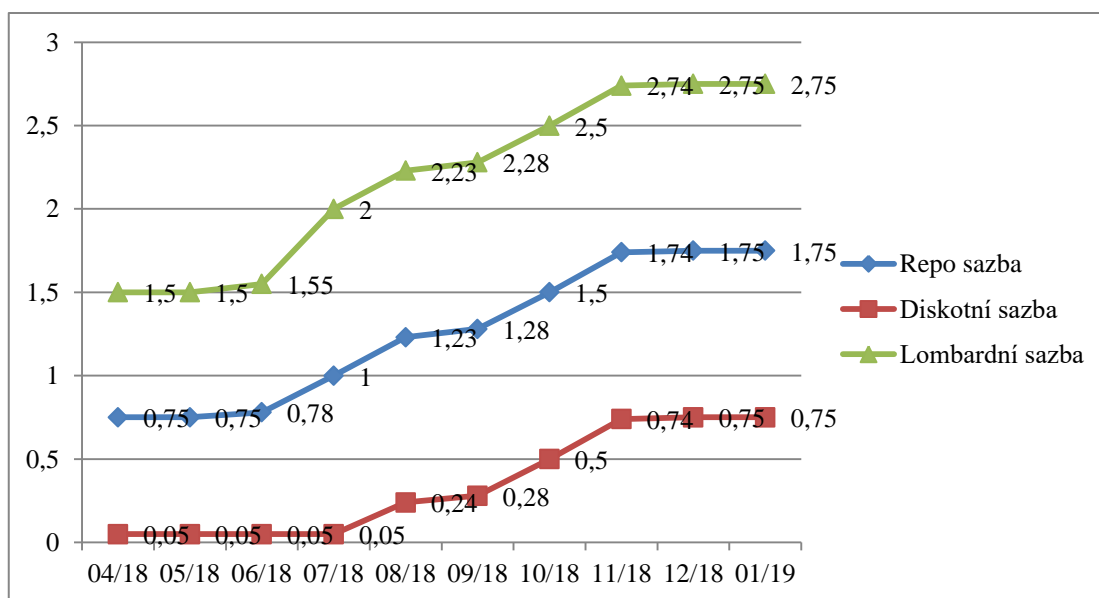
Česká republika se v současné době nachází v dobré ekonomické situaci. Tato pozitivní ekonomická situace se dá demonstrovat i následujícími makroekonomickými ukazateli.

Prvním z ukazatelů je ukazatel meziroční míry inflace. Na grafu níže je vidět, že inflace se drží kolem hranice 2%, což je také přesný inflační cíl České národní banky (dále jen ČNB). V posledním měřeném období (leden 2019) ovšem vykazuje inflace poměrně velký nárůst až na hranici 2,5%.



Graf č. 16 - Meziroční míra inflace (Zdroj: Vlastní zpracování dle czso.cz)

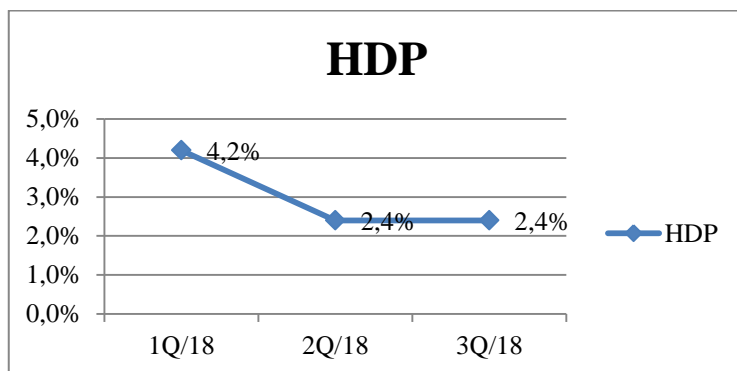
Dalším faktorem ovlivňujícím makroekonomické prostředí jsou tři základní úrokové sazby ČNB, tedy repo sazba, diskontní sazba a lombardní sazba. Pomocí těchto sazeb je umožněno komerčním bankám ukládat u ČNB přebytečnou likviditu (repo sazba a diskontní sazba), anebo naopak likviditu získat pomocí půjčky od ČNB (lombardní sazba). Na základě těchto sazeb poté komerční banky určují úrokové sazby svých produktů. ČNB tedy pomocí těchto sazeb může určovat jak „levné“ či drahé budou pro podnikatele půjčené peníze od komerční banky. Vývoj sazeb je vidět na grafu níže.



Graf č. 17 – Úrokové míry ČNB (Zdroj: Vlastní zpracování dle www.kurzy.cz)

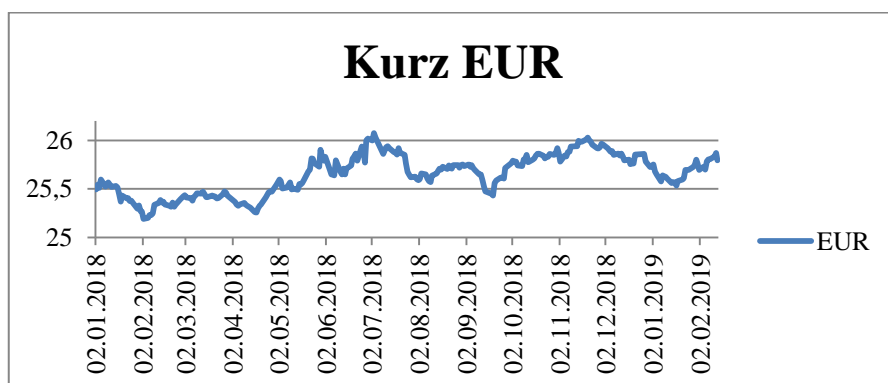
V grafu je vidět, že v období od dubna 2018 došlo k nárůstu úrokových sazeb. To znamená, že došlo ke „zdražení“ půjček od komerčních bank. Růst sazeb v posledním období není překvapivý, jelikož před obdobím duben 2018 se úrokové sazby pohybovaly na svých minimech, na která byly sníženy v období poslední ekonomické krize.

Posledních několik let (od roku 2014) vykazuje růst ukazatel meziročního HDP, což znamená pozitivní ekonomickou situaci v ČR. Hodnoty v posledním období ovšem byly o něco nižší, než jaké byly predikovány ČNB, a je proto třeba brát na zřetel i riziko možného zpomalení ekonomiky.



Graf č. 18 – Meziroční HDP (Zdroj: Vlastní zpracování dle www.kurzy.cz)

Vzhledem k tomu, že v podniku bude část surovin pocházet ze zahraničí, konkrétně z Francie, tak je třeba počítat s rizikem vývoje kurzu České koruny vůči Euru. Vývoj kurzu za poslední období je vidět v grafu níže.



Graf č. 19 – Vývoj kurzu Kč/EUR (Zdroj: Vlastní zpracování dle www.cnb.cz)

V grafu vidíme, že za poslední rok kurz osciloval mezi 25 Kč a 26,2 Kč. Maximum za období bylo 26,075 (3. 7. 2018) a minimum 25,19 (2. 2. 2019), průměrná hodnota poté byla 25,65 Kč za EUR. Je tedy zřejmé, že kurz je poměrně stabilní, což je pro můj podnikatelský plán pozitivní jev.

Daňové faktory

Z pohledu daňových je Česká republika poměrně nestabilní prostředím. Daňové sazby se velmi často mění, což destabilizuje podnikatelské prostředí. Pro můj podnikatelský plán je třeba brát v potaz výši daně z přidané hodnoty (dále jen DPH). Poslední změna DPH proběhla v roce 2015 a o nestabilitě našeho daňového prostředí svědčí to, že se již nyní jedná o druhé nejdelší období v historii České republiky, kdy nebyla daň měněna. Současná vláda sice dříve zmiňovala možnosti dalších změn, ovšem zdá se, že nyní tyto změny nejsou na pořadu dne. Dle plané legislativy tedy v ČR nyní platí základní sazba DPH, které činí 21%, snížená sazba DPH 15%, do které spadají i stravovací služby, a poté druhá snížená sazba 10%.

Další důležitou sazbou daně je daň z příjmů. Tato daň se řídí Zákonem č. 586/1992 Sb. a v současné době je pro právnické osoby nastavena na 19%. Dále je také třeba počítat u alkoholu se spotřební daní.

2.3.4. Politická oblast

Současná politická situace v ČR by se dala označit za stabilní. Vláda má v Poslanecké sněmovně pohodlnou většinu, a tím pádem je schopna prosazovat své cíle. Je ovšem třeba myslet na to, že volební systém v ČR funguje na principu poměrného systému, a je tudíž závislý na koaličním vládnutí. Rozepře mezi vládními stranami představuje riziko možného zhoršení politické stability.

Zároveň je třeba říct, že současná vláda je značně orientována na levici, a její kroky v posledních letech se podepisují na zhoršování podnikatelského prostředí. V několika posledních letech byly zavedeny zákony, které značně zvýšily administrativní zátěž podnikatelů (např. kontrolní hlášení), a obecné společenské klima je nastaveno spíše

k negativnímu pohledu na podnikatele, ke kterému přispívají jak výroky představitelů vlády, tak i státních institucí, jako je například finanční správa.

Vzhledem k tomu, že podnik bude orientován na zahraniční suroviny, dodávané ze států Evropské unie, jejichž volný pohyb je zajištěn právními závazky v rámci EU, tak je třeba zmínit i zhoršování situace v rámci tohoto spolenectví národů. Současná situace v EU se dá označit za nestabilní. Rozpory mezi státy EU nabraly na intenzitě vlivem ekonomické krize minulých let (především problémy Řecka) a také uprchlickou vlnou, na jejímž dlouhodobém řešení se státy nejsou dodnes schopny dohodnout. Je třeba zmínit, že Evropská unie se mezi občany ČR netěší přílišné popularitě, dle výzkumu společnosti STEM z června 2018 byl podíl spokojených a nespokojených občanů s členstvím v EU 50/50. Co se týče politické reprezentace, tam je zjevné většinové přesvědčení, že ČR má v EU setrvat, a proto snad v současnosti nehrozí nebezpečí referenda o vystoupení, po vzoru Velké Británie.

2.3.5. Technologická oblast

Oblast podnikání v gastronomii se neřadí mezi oblasti, které by přílišně podléhaly technologickému vývoji. Je ale také třeba zmínit technologický vývoj v určitých souvisejících oborech. V posledních letech prošly velkým vývojem například pokladní systémy, které jsou nyní mnohem interaktivnější a umožňují celkové řízení objednávek pouze elektronickou cestou. Dá se očekávat, že tento trend bude pokračovat, a velmi brzy bude klasické objednávání pomocí papírového listu, který si píše obsluha, na ústupu. Další velkou změnou v posledních letech samozřejmě prošel marketing, který se postupně více a více přesouvá do světa internetu a sociálních sítí. Stále větší význam má virální marketing, kdy si uživatelé reklamu šíří sami mezi sebou. Další možnost budoucího technologického vývoje může velmi ovlivnit jeden ze substitutů. Konkrétně se jedná o rozvoz, kde se v posledních letech debatuje o možnosti rozvážení zásilek pomocí dronů. Průkopníkem v této oblasti měla být společnost Amazon, jejíž majitel dokonce před několika lety předpovídal, že již v dnešních dnech bude jeho firma tento způsob přepravy zásilek využívat. Tato metoda ovšem narazila na spoustu problémů ať v oblasti technologické, nebo legislativní, a v současnosti tak čelí mnoha překážkám, které jak se zdá tento typ doručení značně oddálí. Je ale třeba počítat s tím, že se jedná o

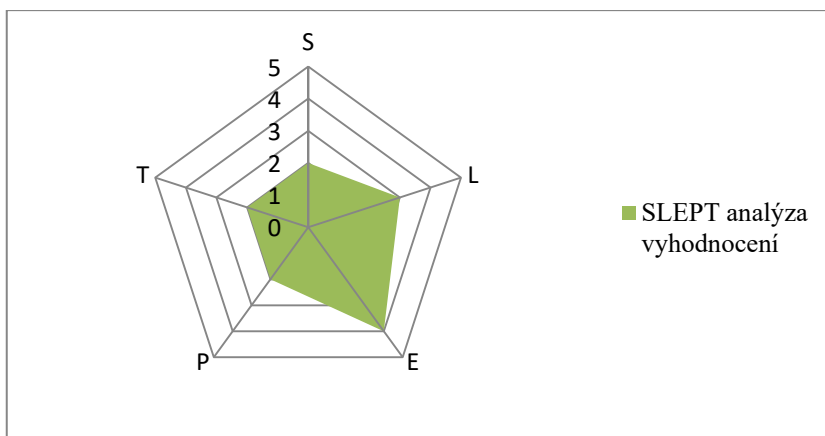
technologie, které pravděpodobně dříve či později zcela změní systém doručování a v budoucnu by mohly gastronomický trh zásadně ovlivnit odklonem lidí od návštěv restauračních zařízení k domácí konzumaci

2.3.6. Vyhodnocení SLEPT analýzy

Vyhodnocení SLEPT analýzy bylo provedeno tabulkou, a poté i převedeno do formy grafu. Tabulka je rozdělena na jednotlivé oblasti analýzy, které jsou dále rozděleny na dílčí body. Každé dílčí části je poté přiřazena váha vlivu na podnikatelský plán. Váha je rozdělena na pět kategorií, kdy 1 znamená nejmenší vliv a pět znamená nejvyšší vliv. Z dílčích částí jednotlivých oblastí poté vychází celková váha oblasti. Celkové váhy oblastí jsou poté zaneseny do paprskového grafu, ze kterého vidíme, že nejvyšší vliv na podnikatelský plán má ekonomická oblast.

Tabulka č. 5 – Vyhodnocení SLEPT analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Oblast SLEPT analýzy	Dílčí části	Váha dopadu na podnikatelský plán				
		1	2	3	4	5
S	Demografické faktory		X			
	Trh práce		X			
	Celková váha oblasti		X			
L	Celková váha oblasti			X		
E	Makroekonomická situace				X	
	Daňové faktory				X	
	Celková váha oblasti				X	
P	Domácí politika		X			
	Zahraniční politika		X			
	Celková váha oblasti		X			
T	Gastronomie	X				
	Pokladní systémy			X		
	Marketing			X		
	Rozvoz		X			
	Celková váha oblasti		X			



Graf č. 20 – Vyhodnocení SLEPT analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování)

2.4.SWOT analýza

Závěrečná souhrnná analýza byla provedena pomocí SWOT analýzy.

2.4.1. Silné stránky

V rámci silných stránek podniku je třeba zmínit několik věcí. Zaprvé se jedná o samotný sortiment, který bude mít vysokou kvalitu. Specializace podniku pouze na francouzské suroviny zaručí, že podnik bude na tento druh surovin odborně připraven a personál bude vybaven potřebnými znalostmi. Podnik bude nabízet jak alkohol, tak i nealkoholické nápoje, a stejně tak i pokrmy, nebude se výhradně zaměřovat pouze na jednu z těchto částí podniku, a proto nabídne vyvážený sortiment, kde si každý najde svoje. Podnik by také měl nabízet příjemné komorní prostředí, což, jak je patrné z i z výsledků dotazníku, je to, co zákazníci očekávají a chtějí.

2.4.2. Slabé stránky

Mezi slabé stránky podniku patří, že jeho kapacita nebude vysoká. Další slabou stránkou je, že vzhledem k zaměření na kvalitní suroviny budou ceny o něco vyšší, než v klasické hospodě či vinárně. Jako slabou stránku je zcela jistě nutné označit nedostatek zkušeností zakladatele s podnikáním, protože doposud pracoval pouze jako zaměstnanec. Další slabou stránkou je, že kapitál zakladatele je omezený. Sortiment zaměřený pouze na Francii může také odradit některé zákazníky, kteří nemají rádi tuto zemi nebo suroviny z ní pocházející.

2.4.3. Příležitosti

Jako příležitost vidím využití určité mezery na trhu, protože, jak bylo zjištěno v rámci Porterova modelu při mapování současné konkurence, tak podniků tohoto typu není velké množství. Jako příležitost spatřuji i zákaznické preference, protože dle výsledků dotazníku je zřejmé, že velká část zákazníků má o návštěvu tohoto typu podniku zájem. Zároveň jako příležitost také spatřuji to, že zákazníci v současné době stále více a více vyhledávají kvalitu. I z výsledků dotazníku je zřejmé, že kvalita je pro velkou většinu z nich důležitější, než cena. Dále je třeba zmínit, že v současné době se nacházíme ve stavu dobré makroekonomické situace, která lidem umožňuje více utrácet za volnočasové aktivity. Návštěvnost podniků v gastronomii je na ekonomické situaci velmi závislá. Podnik bude situován v blízkosti centra města, což je lokalita, která by měla nalákat zákazníky.

2.4.4. Hrozby

Mezi hrozby jednoznačně patří velká konkurence na gastronomickém trhu. Jak jsem uváděl výše, tak podnik by sice měl vstupovat do určité mezery na trhu, kde není konkurence tak velká, ovšem v případě, že zákazník nebude brát na zřetel specializaci podniku, ale bude ho brát pouze jako „další gastronomický podnik“, tak bude vybírat z konkurence všech gastronomických podniků. Další jednoznačnou hrozbou je zhoršení ekonomické situace. Jak jsem uváděl již u jiných příležitostí, tak návštěvnost podniků na tomto trhu je velmi závislá na ekonomické situaci obyvatelstva, a zhoršení ekonomické situace v čase, kdy ještě nebude mít vybudovanou stálou klientelu, může být pro podnik smrtící. Další hrozbu spatřuji v oblasti politické, která v posledních letech na restaurace zaměřovala velmi restriktivně (např. zákaz kouření, EET) a obecně se politická situace nejeví jako příliš nakloněná drobnému podnikání. Hrozbu pro podnik také představují dodavatelé, jelikož podnik bude potřebovat kombinaci velkododavatelů a menších podniků dodávajících například pečivo apod., tak může být řízení dodavatelského řetězce a vztahů náročné a nákladné. Jako poslední hrozbu musím jednoznačně zmínit nedostatek zákazníků. Tomuto nebezpečí podle mě čelí každý nový podnik.

2.4.5. Vyhodnocení SWOT analýzy

K vyhodnocení SWOT analýzy bylo využito tabulek níže. Nejdříve byla vyhodnocena vzájemná intenzita vztahů mezi jednotlivými částmi analýzy. K vyhodnocení vztahů bylo využito stupnice od jedné do pěti, kdy 1 znamená minimální vztah a 5 maximální vztah. Pokud je vzájemný vztah negativní, tak je intenzita záporná.

Tabulka č. 6 – Posouzení vztahu SO (Zdroj: Vlastní zpracování)

		Silné stránky					Součet
		Kvalita sortimentu	Specializace sortimentu	Vyváženost sortimentu	Příjemné prostředí	Dobře informovaná obsluha	
Příležitosti	Mezera na trhu	2	4	1	1	2	10
	Touha po kvalitě	5	3	1	3	5	17
	Zákaznické preference	3	4	1	3	3	14
	Dobrá makroekonomická situace	3	1	1	1	3	9
	Lokalita	1	1	1	1	1	5
							55

Tabulka č. 7 – Posouzení vztahu ST (Zdroj: Vlastní zpracování)

		Silné stránky					Součet
		Kvalita sortimentu	Specializace sortimentu	Vyváženost sortimentu	Příjemné prostředí	Dobře informovaná obsluha	
Hrozby	Konkurence	-1	-3	1	1	1	-1
	Dodavatelé	4	1	1	1	1	8
	Politická situace	1	1	1	1	1	5
	Zhoršení makroekonomické situace	-2	-1	1	1	1	0
	Nedostatek zákazníků	-3	1	1	1	1	1
							13

Tabulka č. 8 – Posouzení vztahu WO (Zdroj: Vlastní zpracování)

		Slabé stránky					Součet
		Menší kapacita	Vyšší cena	Nedostatek zkušeností	Omezený kapitál	Omezený sortiment	
Příležitosti	Mezera na trhu	-2	-1	1	1	1	0
	Touha po kvalitě	1	4	-3	-3	-1	-2
	Zákaznické preference	1	1	1	1	1	5
	Dobrá makroekonomická situace	1	3	1	1	1	7
	Lokalita	1	1	1	4	1	8
							18

Tabulka č. 9 – Posouzení vztahu WT (Zdroj: Vlastní zpracování)

		Slabé stránky					Součet
		Menší kapacita	Vyšší cena	Nedostatek zkušeností	Omezený kapitál	Omezený sortiment	
Hrozby	Konkurence	1	-2	-2	-2	-2	-7
	Dodavatelé	1	1	-2	-2	3	1
	Politická situace	1	1	1	1	1	5
	Zhoršení makroekonomické situace	1	-3	1	-3	1	-3
	Nedostatek zákazníků	1	-3	-2	-2	-3	-9
							-13

Tabulka č. 10 – Vyhodnocení výsledků SWOT (Zdroj: Vlastní zpracování)

	S	W
O	55	13
T	18	-13

Z výsledků SWOT můžeme vidět, že nejvíce bodů je v oblasti SO. To znamená, že doporučení zní využít přístup Maxi-Max, který říká, že podnik má využít své silné stránky na vybudování konkurenční výhody. Je tedy zřejmé, že podnik bude muset být vybudován tak, aby jeho silné stránky dokázaly předčít konkurenci. Ke krokům, které k tomu budou nutné, patří to, že podnik bude muset být skutečně zaměřen na kvalitu nejvyšší úrovně, ne se tak jen prezentovat, ale skutečně tak konat. Cílem zároveň musí být to, aby prostředí podniku bylo co nejpříjemnější pro zákazníka a odráželo francouzský bistro styl. Zároveň bude také nutné dbát na kvalifikaci a vzdělávání personálu tak, aby byli skutečnými odborníky a dokázali zákazníkům podat vhodné informace o surovinách a správně zákazníkům poradit.

3. Návrhová část

Další částí práce je návrhová část, která obsahuje sestavený podnikatelský plán podniku.

3.1. Titulní strana

3.1.1. Obsah podnikatelského plánu

Obsahem tohoto podnikatelského plánu je založení gastronomického podniku. Podnik se bude pohybovat na pomezí baru, vinárny a bistra, a bude zaměřen především na francouzské suroviny a francouzskou gastronomickou kulturu. Cílem je nabízet kvalitní sortiment a vysoce profesionální služby, které plně uspokojí potřeby a touhy zákazníků.

3.1.2. Základní informace o podniku

Název

Le Bon Temps Bar a Bistro

Adresa

Třída Kpt. Jaroše 1845/26
602 00 Brno

Kontakty

Jednatel: Michal Zahradník
Tel. číslo: 606 460 760
E-mail: zahrmi77@gmail.com

Popis podniku

Gastronomický podnik se specializací na francouzské speciality

Povaha podnikání

Společnost s ručením omezeným

Způsob financování

Kombinace vlastního kapitálu společníků a úvěru od bankovní instituce

3.2. Exekutivní souhrn

Základní informace

Tento podnikatelský plán podrobně popisuje založení podniku Le Bon Temps. Jedná se o podnik, který je kombinací baru a bistra a který je zaměřen na Francii. Všechny

produkty, které budou v podniku nabízeny, mají s Francií nějakou spojitost. Název podniku můžeme do češtiny přeložit jako příjemně strávený čas nebo pohoda, a přesně to bude hlavním cílem tohoto podniku. Francouzská gastronomie je známá nejen svou chutí a kvalitou, ale také kulturou, ke které je v této zemi ke gastronomii přistupováno. Cílem podniku nebude pouze prezentovat francouzské produkty a recepty, ale také dát hostům okusit něco z této kultury, tak aby každý odcházel s pocitem příjemně stráveného času. Tohoto cíle bude dosaženo pomocí práce výhradně s kvalitními surovinami, užívání klasických francouzských postupů při přípravě pokrmů, kvalitního a proškoleného personálu schopného hostům poskytnout potřebné informace k surovinám a příjemného prostředí laděného do francouzského stylu, to vše v atraktivní lokalitě v centru města Brna.

Financování podniku

Potřebné náklady na založení podniku jsou vyčísleny na 1 100 000 Kč. Rozpis těchto nákladů a přehled plánovaných finančních toků na pět let podnikání můžete nalézt v kapitole finanční plány. Počáteční náklady budou z části pokryty vlastním kapitálem společníků, který je v současné době 600 000 Kč a zbylá část, tedy 600 000 Kč bude pokryto pomocí bankovního úvěru.

Silné stránky a očekávání

Silnou stránkou podniku bude jednoznačně vyhraněná specializace a zaměření na kvalitu. V rámci příprav podnikatelského plánu bylo provedeno dotazníkové šetření, ze kterého vyplývá, že celých 71% lidí má zájem o návštěvu tohoto typu podniku.

3.3. Analýza trhu

Velká část analýz byla již provedena v analytické části práce. Proto zde budou využita a rozvinuta data, která byla získána v analytické části.

3.3.1. Konkurenční prostředí

Jako hlavní konkurenti podniku byly v analytické části označeny následující podniky.

Don Pintxos

Podnik, který je svým směřováním nejbližší našemu podniku. Samotný podnik o sobě uvádí, že se jedná o španělský tapas bar v centru Brna, který je zřízen v baskickém stylu.

Silné stránky:

- Poloha v centru města
- Zaměření na kvalitní sortiment
- Specializace
- Stylovost

Slabé stránky:

- Kapacita
- Určitá část sortimentu se nedrží španělského konceptu
- Malá nabídka jiného alkoholu, než vína

Jedná se o podnik, u kterého jednoznačně hrozí, že bude přebírat klienty našemu podniku. Výhodou pro náš podnik je malá kapacita, kterou Don Pintxos nabízí. Velký trh, jakým je Brno, by měl bez problémů zajistit dostatek klientů pro dva takto zaměřené podniky. Další výhodou našeho podniku může být zaměření na Francii, které může být pro některé klienty lákavější díky výbornému jménu, kterou francouzská gastronomie ve světě má.

La Bouchée

Tento podnik se více přibližuje klasické restauraci, než například náš podnik nebo Don Pintxos, ovšem má také spoustu podobných prvků. Jeho specializace je středomořská kuchyně.

Silné stránky:

- Poloha v centru města
- Stylové prostory pro hromadné akce
- Kvalitní suroviny
- Specializace

Slabé stránky:

- U některých pokrmů malé porce

- Ceny jsou uváděny na určitou váhu, ovšem personál neupozorní, že v objednávaném pokrmu je váha suroviny mnohem vyšší, takže i pokrm je celkově výrazně dražší
- Na podnik vystupující jako restaurace poměrně malá nabídka hlavních jídel

Podnik má určitý potenciál přebírat klienty našeho podniku vzhledem k zaměření sortimentu na podobnou oblast. Je třeba ale říci, že tento podnik je známý především kuchyní a lidé tam chodí primárně na jídlo, což je koncept, který se liší od našeho podniku.

L'eau vive

Tento podnik funguje jako klasická restaurace. Zaměření této restaurace je přímo na francouzskou kuchyni, což z něj činí konkurenta našeho podniku, přesto že jeho zaměření je trochu jiné. Zajímavostí o tomto podniku je, že restaurace je spravována sestrami z kongregace Donum Dei, které přišly do Brna v roce 2004 na pozvání brněnského biskupa. Zisky z restaurace jsou tedy využívány na chod této kongregace a na jejich misijní činnost.

Silné stránky:

- Poloha v centru města
- Specializace
- Dlouholetý úspěšný provoz (od roku 2004)
- Duchovní a dobročinný přesah podniku

Slabé stránky

- Nedostatečný marketing (Hodně lidí mi řeklo, že o této restauraci nikdy neslyšelo i přes její dlouhou historii)
- Některé pokrmy vybočují z konceptu restaurace (např. smažený sýr)

Zaměření na Francii určitě představuje pro náš podnik hrozbu. Je zřejmé, že náš podnik nebude, co se týče kuchyně, schopen této restauraci konkurovat. Je ale třeba zmínit, že se jedná o klasickou restauraci, tedy zaměření podniku je jiné, než naše. Podnik funguje především přes den a zavírá již v 22:00. Koncept našeho podniku je mnohem méně restaurační a více barový, nabízí větší množství alkoholických nápojů a delší otevírací

dobu, takže nepředpokládám, že by docházelo k velkému přebírání klientů našeho podniku.

Jean Paul

Tento podnik je svým konceptem především vinárna. Majitelé podniku sami sebe nazývají vincafé, tedy určité spojení kavárny a vinárny do jednoho podniku. Podnik nabízí i studené pokrmy, jako třeba sýry, nebo paštiky. Podnik nabízí jak francouzská, česká, tak i jiná zahraniční vína.

Silné stránky:

- Velký výběr vína
- Pěkné stylové prostředí

Slabé stránky:

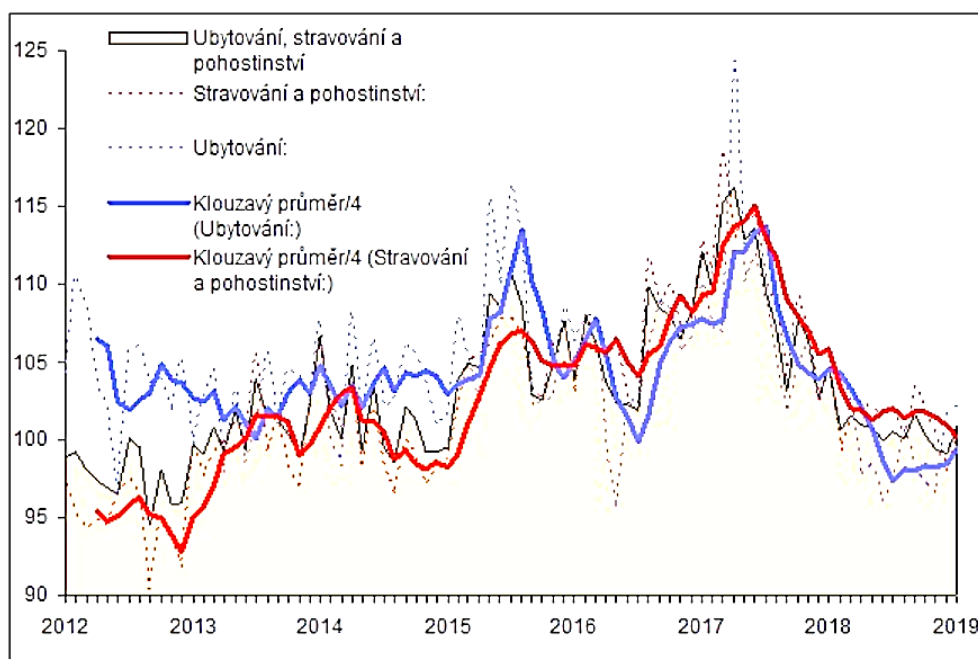
- Nedostatečný marketing
- Malá nabídka pokrmů
- Nejednoznačná orientace podniku

Tento podnik je našemu podobný v tom, že nabízí množství francouzských vín a i možnost určitého občerstvení. Náš podnik bude ovšem mnohem více specializovaný na oblast Francie, na kvalitu surovin i nabídku více zajímavých pokrmů. Když k těmto bodům přiřadím ještě úplně minimální marketingovou aktivitu tohoto podniku, tak nepředpokládám, že by nám podnik Jean Paul měl přebírat větší množství klientů.

3.3.2. Analýza odvětví

Tato část se zabývá rozbořem historických i současných tržních trendů v odvětví. Pro lepší přehlednost o tržních trendech jsem využil grafu, který vytvořil Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR (Dále jen SOCR). Tento graf nám ukazuje meziroční nárůst tržeb v oblasti cestovního ruchu a stravování a pohostinství. Tento trh je velmi silně ovlivněn ekonomickou situací státu a obyvatelstva. V analytické části práce bylo dokázáno, že země je v současné době a i v posledních několika v dobré ekonomické situaci, což se projevuje i na vývoji tržeb. Když půjdeme ještě dále do historie, tak mezi léty 2008-2012 docházelo v odvětví k meziročnímu poklesu tržeb, v roce 2013 tržby stagnovaly a v roce 2014 opět klesaly. Od roku 2015 jsme poté svědky nárůstu tržeb. Nejvýraznější

nárůst byl zaznamenán v roce 2017. Tento nárůst souvisí jak s příznivou ekonomickou situací, tak hlavně se zavedením povinné elektronické evidence tržeb. Rok 2018 poté vychází z důvodu meziročního porovnávání tržeb a vysoké srovnávací základny z předchozího roku sice hůře, ovšem i tak jsme svědky nárůstu. V současné době, kdy se ekonomika stále nachází ve fázi růstu a stále se zvyšuje průměrná mzda, se tedy zdá, že klima pro založení podniku je poměrně příznivé.



Graf č. 21 – Vývoj tržeb v jednotlivých segmentech odvětví ubytování a stravování i za odvětví celkem (Zdroj: <http://www.socr.cz/>)

3.3.3. Analýza dalších faktorů

Do zhodnocení současné situace je nutné zpracovat i další faktory, především poté politickou situaci, legislativní podmínky, sociální oblast a technologický vývoj. Všechny tyto body jsou detailně zpracovány v rámci SLEPT analýzy v analytické části práce. Z této analýzy vyplývá, že nejzásadnější vliv na tento podnikatelský plán má ekonomická oblast, a to především makroekonomická situace státu, potažmo celé Evropy, a také daňová oblast, která je v naší zemi velmi nestálá.

3.4. Popis podniku

Podnik je kombinací klasického francouzského bistra a baru, ve kterém bude navíc možné některé suroviny také zakoupit pro domácí spotřebu. Nabízí kombinaci možnosti výběru z velkého množství alkoholu, který má spojení s Francií, jedná se jak o víno, tak i tvrdý alkohol, a možnosti občerstvení připraveného z francouzských surovin. Primárně se jedná o studené pokrmy, ale v různých akcích budou připravovány i teplé pokrmy. Určitá část studené kuchyně bude k dispozici pravidelně, například paštiky, sýry, marmelády a určité druhy chuťovek (amuse-bouche). Další část poté bude dostupná ve speciálních akcích, závislých na sezónních produktech a speciálních dodavatelích. K akcím, které se budou v podniku konat, budou patřit zejména například prezentace vín a kulinářských specialit z některých vybraných regionů napříč Francií tak, abychom zákazníkům přiblížili jejich bohatství a rozmanitost. Například půjde o prezentaci regionu Akvitánie, konkrétně zejména departmentu Gironde v okolí Bordeaux, což je oblast světově proslulá širokou nabídkou vysoce kvalitních vín, protože se tam nacházejí jedny z nejznámějších vinařských oblastí jako Médoc, Sauternes či Saint-Émilion a další, ale nabízejí i různé gastronomické speciality, například známé ústřice z Arcachonu, foie gras, artyčok z Macau nebo typický dezert canelé typu malé bábovičky. Dalším regionem se zajímavou nabídkou pak může být středomořský region Bouches-du-Rhône se střediskem Marseille, kde je kromě dobrých vín také pestrá nabídka středomořské kuchyně, zaměřená zejména na ryby a dary moře, z nichž bych jako jednu zmínil např. skvělou bouillabaisse či studenou omáčku aioli. A jako třetí příklad zcela jiného regionu, který je podnebím i gastronomií blíže České republice, bych uvedl Alsasko s krásným historickým Štrasburkem ve svém srdci, kde kromě skvělých, zejména bílých vín typu Ryzlinků nebo Muškátu či sektu Crémant, můžeme ochutnat například typickou „tarte flambée“ – slaný koláč, především s cibulí, slaninou a sýrem. Nabídka teplé kuchyně bude vždy akční s tím, že bude ovlivněna především sezónností produktů potřebných na přípravu. Vzhledem k tomu, že podnik není klasická restaurace, tak nabídka teplých pokrmů bude omezena na přibližně 2-3 pokrmy na každé akci se snahou, aby byl v nabídce vždy minimálně jeden vegetariánský pokrm. Teplé pokrmy budou připravovány na základě klasických francouzských receptů, takže zákazníci se mohou těšit například na hovězí po burgundsku (Boeuf à la bourguignonne), palačinky (crêpes) připravované na slaný i sladký způsob, gratinované brambory (gratin

dauphinois), slaný koláč quiche, foie gras, salát s teplým kozím sýrem (salade au chèvre chaud), pokrmy připravené z ryb a mořských plodů apod. Studené pokrmy, jako jsou paštiky, sýry, uzeniny, marmelády, pečivo, některé nealkoholické nápoje a víno, bude zároveň možno v podniku zakoupit pro domácí spotřebu.

Lokalita podniku v centru Brna zajistí ideální polohu pro zákazníky, aby mohli návštěvu podniku spojit i s návštěvou centra města, nebo si naopak mohli po návštěvě centra města odpočinout v příjemném prostředí.

Personál podniku bude ze začátku podnikání tvořen dvěma společníky, kteří se budou podílet na každodenní činnosti, a zároveň budou také zodpovědní za přípravu pokrmů. Dále se počítá se dvěma zaměstnanci, kteří budou mít na starosti bar a obsluhu hostů. Vzhledem k menší velikosti podniku by to měl být na začátek činnosti dostačující personál. Případné další personální změny budou řešeny až v rámci zpětné vazby z činnosti podniku a z jeho ekonomických výsledků.

Klíčovým vybavením potřebným pro zahájení činnosti je bar, zařízení interiéru, židle, stoly, nádobí, prostor pro přípravu pokrmů a sporák s troubou. S tímto samozřejmě souvisejí i další potřebné věci, jako jsou nože, otvíráky, prkénka, zkrátka předměty, které můžeme shrnout pod pojmem kuchyňské vybavení.

Co se týče know-how podniku, tak klíčové znalosti o fungování podniku v gastronomii nabídne jeden ze společníků, který čerpá z desetileté zkušenosti práce v tomto odvětví. Za tuto dobu již prošel množstvím pozic ve spoustě brněnských barů a restaurací, a může tak čerpat z celé řady zkušeností a kontaktů z provozní činnosti takového podniku. Druhý společník podniku nabízí teoretické i praktické znalosti z oblasti marketingu, podnikání a ekonomie. Teoretické znalosti získal během svého studia na vysoké škole se zaměřením na řízení a ekonomiku podniku a praktické zkušenosti získal jako finanční analytik pracující pro nadnárodní korporaci s více než 100 000 tisíci zaměstnanci. Dohromady tedy mohou nabídnout znalosti z velkého množství činností, které jsou potřebné pro tento druh podnikání.

3.5. Business model

KP Drobní dodavatelé	KC Nabídka služeb v oblasti pohostinství	HN Specializace na oblast Francie Příjemné prostředí	VZ Vytvoření pozitivního vztahu se zákazníky	ZS Dospělí lidé se středními a vyššími příjmy
	KZ Kvalitní suroviny Odborný personál	Nevšední zážitek pro zákazníka Možnost koupě některých surovin pro domácí spotřebu	Ka Kamenná provozovna	Lidé středního a vyššího věku Ženy
SN Náklady na poskytované služby Fixní náklady na nájem a zaměstnance			ZP Platby za objednané nápoje a potraviny, případně za nákup surovin pro domácí spotřebu a to podle ceníkových cen	

Obrázek č. 5 – Plátno business modelu (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.5.1. Zákaznické segmenty

Cílem našeho podniku je přilákat různé druhy zákazníků, nechceme se zaměřit pouze na jednu kategorii, přesto je ovšem nutné si stanovit, kdo primárně budou naši zákazníci, abychom mohli zaměřit prostředí, nabídku, marketingovou strategii atd. přesněji na jejich požadavky. Vzhledem k tomu, jaký je náš podnik, je poměrně zřejmé, že bude zaměřen na lidi, kteří mohou pít alkohol, tedy lidé nad 18 let. Další charakteristikou našeho podniku je zaměření na kvalitní suroviny. Takové suroviny něco stojí, což se musí promítnout také do cen. Z toho vyplývá, že skupinu našich zákazníků můžeme ještě zúžit na lidi nad 18 let s průměrnými a vyššími příjmy. Zaměření našeho podniku rezonuje mezi bistroem a barem, v žádném případě se nejedná o diskotéku nebo podobný podnik, atmosféra bude klidná, aby umožnila lidem komunikovat mezi sebou v příjemném prostředí. Takové prostředí vyhledávají spíše lidé středního a vyššího věku.

Z uvedených charakteristik tedy vyplývá, že primární zákaznický segment našeho podniku budou dospělí lidé. Pokud se pokusíme tento segment ještě upřesnit pro lepší

zacílení aktivit podniku, tak se jedná a lidi s průměrnými nebo vyššími příjmy středního a vyššího věku.

3.5.2. Hodnotové nabídky

Hodnota nabídky našeho podniku spočívá především v nevšedním zážitku z návštěvy. Cílem je vyvolat v zákazníkovi pocit, že se skutečně nachází v příjemném podniku někde ve Francii. Zákazníkovi bude k dispozici taková nabídka francouzských produktů, které v jiném podniku v okolí pohromadě nenalezne. Interiér bude laděn do stylovosti klasického francouzského bistra, a vše bude dokresleno příjemnou hudbou, která nebude ovšem zákazníka rušit od konverzace. Personál bude dokonale proškolen o původu surovin, jejich historii, výrobcích a možnosti jejich kombinace tak, aby byl kdykoliv připraven odpovědět na zákaznické dotazy a podat jim všechny potřebné informace. K dispozici také budou speciální suroviny, které si lidé v podniku budou moci zakoupit (sýry, paštiky, bagety a další speciální produkty).

3.5.3. Kanály

Prodejním kanálem našeho podniku bude přímo jeho kamenná provozovna. Všechny činnosti, které jsou prodejnímu kanálu přiřazovány, tedy povědomí, hodnocení, nákup, předání a poprodejní servis tedy budou probíhat zde.

3.5.4. Vztahy se zákazníky

Vztah se zákazníky bude formován pomocí vztahového prodeje s cílem udržení každého jednotlivého zákazníka, který do podniku přijde. Příjemná atmosféra podniku a dobře informovaný personál budou mít za úkol starat se o zákazníka takovým způsobem, aby na návštěvu podniku dobře vzpomínal a tyto vzpomínky ho motivovaly k návratu. Vytvoření vztahu mezi podnikem a zákazníkem bude jedním z klíčových faktorů pro úspěch podniku.

3.5.5. Zdroje příjmů

Zdroj příjmů podniku je v našem případě naprosto jednoznačný. Příjmy budou plynout od zákazníků, kteří budou platit za objednané nápoje a potraviny, případně za nákup surovin pro domácí spotřebu, a to podle ceníkových cen.

3.5.6. Klíčové zdroje

Klíčové zdroje můžeme rozdělit do čtyř základních kategorií.

Fyzické zdroje

Jako o fyzických zdrojích pro náš podnik musíme uvažovat především o prostorech pro jeho pobočku a jejím vybavení. Prostory pro pobočku hodlá podnik řešit pomocí nájmu prostoru. V některých případech je prostor nájmu nabízen i s vybavením. I v takovém případě je ovšem vzhledem ke specifickým požadavkům na prostředí našeho podniku třeba počítat s tím, že vybavení zákaznických prostor bude muset být upraveno dle našich požadavků tak, aby odpovídalo zaměření podniku. Jde tedy především o stoly, židle, výzdobu prostor a vzhled baru. Dalším vybavením je samozřejmě nádobí a sklenice. Vybavení kuchyně či prostoru pro přípravu pokrmů, úložných prostor a dalších podobných zařízení může být řešeno v rámci nájmu, ale také nemusí, proto je třeba uvažovat i nad tímto fyzickým zdrojem, který může představovat značnou finanční zátěž.

Duševní zdroje

V případě našeho podniku se jedná především o know-how v rámci provozování restauračního a barového zařízení, které bude zajištěno formou poradce jednatele společnosti, který má s provozováním gastronomických podniků dlouholeté zkušenosti.

Lidské zdroje

V počátcích podniku budou lidské zdroje značně omezeny. Počítá se zapojením majitele do každodenní činnosti podniku, pomoci od poradce majitele, a dále v zaměstnání dvou zaměstnanců se zkušenostmi s obsluhou hostů v gastronomickém zařízení.

Finanční zdroje

Finanční zdroje společníků, které mají v současné době k dispozici, se pohybují na úrovni 500 000 Kč. Zbývající část potřebných nákladů bude pokryta s pomocí cizího kapitálu, a to konkrétně formou bankovního úvěru.

3.5.7. Klíčové činnosti

Klíčové činnosti našeho podniku budou zaměřeny na prodej surovin zákazníkům na pobočce a zároveň na řízení dodavatelského řetězce tak, abychom byli schopni zajistit požadovanou kvalitu vstupních surovin od jejich výrobců.

3.5.8. Klíčová partnerství

V našem případě se jedná především o partnerství s dodavateli. Jedním z důležitých předpokladů úspěchu podniku je nalezení vhodných dodavatelů a uzavření dohod, které budou prospěšné pro obě strany. Některé suroviny, jako je alkohol, některá vína, některé potraviny apod. budeme schopni zajistit od velkoobchodů, jako je Maneo, Makro a jim podobné subjekty. V případě specifických výrobků, jako jsou paštiky, marmelády, specifické druhy vína, pečivo apod. nejsme ovšem požadované suroviny schopni od velkoobchodů vůbec sehnat, nebo ne v požadované kvalitě. U těchto potravin je proto nutné uzavřít dohody o dodávkách s malými rodinnými podniky, které budou schopné garantovat včasnost dodávek a požadovanou kvalitu

3.5.9. Struktura nákladů

V našem případě je potřeba počítat s velkým podílem nákladů na poskytování služby. Všechny suroviny využívané v podniku budeme muset někde koupit a zaplatit. Další značnou nákladovou položkou budou fixní náklady na nájem a zaměstnance.

3.6. Marketingový plán

3.6.1. Propagace

Marketing v místě prodeje

První formou propagace našeho podniku bude marketing v místě prodeje. Nad vstupem do podniku bude velká reklamní cedule s názvem podniku vyvedená v takové grafické variantě, aby zaujala lidi procházející kolem. Další reklamní cedule poté bude postavena na zemi v blízkosti vchodu, tak aby ji měl kolemjdoucí v zorném poli. Na této ceduli budou rovněž prezentovány aktuálně probíhající akce. Návrh loga podniku můžete vidět v přílohách (Příloha č. 2) této práce. Odhad nákladů na reklamní ceduli s názvem o rozměrech 200x100 cm se v případě provedení kvalitním tiskem na hliníkovém podkladu, který bude opatřen ochrannými prvky proti UV záření a mechanickému

poškození, pohybuje na úrovni 2 700 Kč. Druhá reklamní cedule, která bude provedena formou tzv. „áčka“, bude stát 1 500 Kč.

Uvnitř prostor bude jasně viditelná tabule, kde budou prezentovány všechny akční nabídky, které nebudou ve stálém jídelním a nápojovém lístku. Hostům budou dále distribuovány letáky, na kterých bude sepsán seznam naplánovaných akčních nabídek do budoucna, aby byli motivováni k další návštěvě. Po dohodě s dodavateli určitých speciálních surovin bude také sestaven list všech malých dodavatelů s jejich stručným popisem a popisem, čím přispívají ke kvalitě nabízených výrobků, který bude hostům k dispozici. Náklady potřebné na pořízení nástěnné tabule se vzhledem k potřebným poměrně velkým rozměrům přibližně 100x80 cm pohybují na hodnotě 1 500 Kč. Návrhy reklamních letáků bude vytvářet přímo majitel a jediným nákladem tak bude jejich tisk. Majitel poptal několik tiskáren, které by byly schopny tisk zajistit, a průměrná cena, za kterou by bylo možné letáky vytisknout, vychází přibližně na 1,5 Kč/ks.

Elektronický marketing

V dnešní době se jedná o jednu z nejdůležitějších forem propagace, a proto jí bude také věnována patřičná pozornost. Elektronický marketing bude stát na dvou základních pilířích. Prvním budou webové stránky, které budou pro podnik zřízeny. Webové stránky budou jednoduché a přehledné. Jejich základem bude popis podniku a toho, čím je unikátní a seznam nabízených produktů, a to jak figurujících na stálém menu, tak i těch akčních. Dále zde bude také přehled plánovaných akcí a všechny potřebné základní údaje. Po dohodě s dodavateli je možno zřídit i záložku dodavatelé, kde bude jejich přehled. Důležité pro internetové stránky bude jejich SEO, tedy taková úprava stránek, aby se ve vyhledávacích zobrazovaly na prvních příčkách. Výsledkem správného SEO bude, že pokud například člověk zadá do vyhledávače klíčová slova Bar Brno, Francouzské bistro Brno, nebo podobné charakteristiky, které bude náš podnik splňovat, tak stránky našeho podniku se mu zobrazí po vyhledání jako jedny z prvních. Nároky na stránky byly prodiskutovány s možným tvůrcem webu, který pracuje jako webový vývojář na volné noze a je známým zakladatele, a byly vyčísleny na 15 000 Kč.

Druhým pilířem internetového marketingu budou sociální sítě. Podnik si vytvoří své vlastní profily na sítích Facebook, Instagram a Twitter, kde se bude veřejně prezentovat, a to jak pomocí textu, tak i fotografií. Dnes se jedná o jeden z klíčových prvků prezentace podniků, a proto bude tomuto pilíři elektronického marketingu věnována velká pozornost. Výhodou této propagace je, že se jedná o metodu, která nevyžaduje velké náklady.

Dalším bodem elektronického marketingu bude zajištění přidání na srovnávací weby, které registrují gastronomické podniky a lidé sem poté píší svoje recenze. Spousta lidí využívá tyto weby pro vyhledání podniků vhodných k návštěvě, a proto bude nezbytné registrovat podnik na tyto weby. Jedná se především o weby Zomato, Restu a TripAdvisor. Výhodou těchto vyhledávačů je, že ani zde není potřeba vynaložit pro zveřejnění podniku žádné náklady.

Reklama

Klasická reklama, jako jsou spoty v rádiích či inzerce v novinách, není na začátku podnikání plánována. Jedná se o poměrně nákladné druhy propagace, které v současné době nemají takový efekt, jako například elektronický marketing, a proto budou finanční prostředky na začátku podnikání investovány především do elektronického marketingu a přímého marketingu. V případě dobrých finančních výsledků ovšem podnik přistoupí i ke klasické reklamě, a to především formou inzerce v novinách. Jednalo by se především o noviny, které vycházejí ve městě Brně, jako je například Brněnský deník.

Přímý marketing

Podnik ze začátku přistoupí i k určité formě přímého marketingu. Bude se jednat především o letáky inzerující existenci nového podniku, jeho specializaci a nabídku. Tyto letáky budou umístovány do předem vytipovaných míst, jako jsou například vysoké školy, nebo kancelářské budovy v blízkosti centra města. Cena letáku se pohybuje na úrovni 1,5 Kč/ks.

3.6.2. Oceňování

Ceny produktů budou vycházet z cen v jídelním a nápojovém lístku. U akčních produktů poté budou ceny nastavovány individuálně. Postup stanovení cen bude probíhat pomocí kalkulace, kde hlavní část budou tvořit náklady na suroviny obsažené v produktu. Tyto náklady budou navýšeny o přepočítané fixní náklady na jednotku produkce, ziskovou marži a daň. Výsledná kalkulace bude porovnána s cenami konkurence (pokud bude možné najít podobný produkt), a její výše dle konkurence přehodnocena (především v případě, kdy by cena konkurence byla vyšší, a bylo proto možné ještě navýšit i naši cenu). Vzhledem k unikátnosti našich produktů bude porovnání s konkurencí především orientační, protože spousta našich produktů bude speciální a nebude možné je srovnávat s jinými podniky.

3.6.3. Odhad objemu prodeje

Celková kapacita provozovny podniku bude 70 hostů. Je proto zřejmé, že jako úspěch pro podnik bude, pokud denně navštíví provozovnu tento, nebo vyšší počet hostů.

3.7. Provozovna podniku

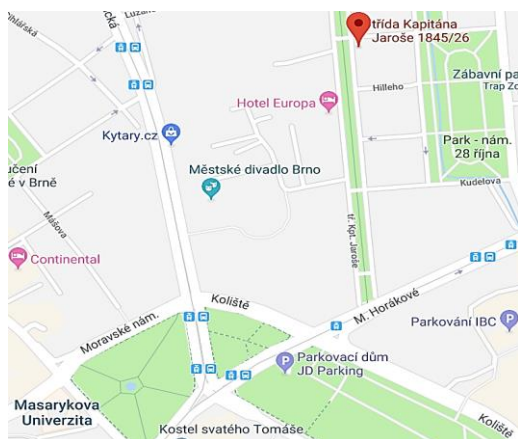
Při hledání vhodné provozovny pro náš podnik bylo zvažováno několik klíčových faktorů. Důležitým faktorem byla poloha, kterou bude provozovna mít, protože centrum města skýtá největší množství potenciálních klientů. Požadavek byl tedy takový, aby provozovna byla v centru města nebo v jeho těsné blízkosti. Dalším důležitým požadavkem byla cena. Jedná se o začínající podnik, a proto je pro naše účely vhodné, aby nebyl nájem příliš vysoký a nezpůsobil nám tak nepřiměřeně vysoké fixní náklady hned na začátku podnikání. Od nájmu se navíc často odvíjí i kauce, která, byť je vratná, může zvyšovat velikost počátečních vložených prostředků. Rozdíly v ceně nájmu nemovitostí v centru města jsou velké, a to i v řádu stovek procent. Nejlevnější prostory, které by byly alespoň vzdáleně vhodné pro náš podnik, se pohybovaly od 20 00 Kč měsíčně až do 150 000 Kč měsíčně. Proto bylo důležité najít prostory s přiměřenou cenou. Dalším požadavkem bylo, aby prostor poskytoval i možnost pro přípravu teplých pokrmů, tedy kuchyni, nebo alespoň místo za barem, kam by bylo možné umístit sporák a troubu a vytvořit tzv. „otevřenou kuchyni“. Důležitá byla i celková kapacita. Náš podnik nemá ambice stát se pivnicí, která je schopna obsluhovat klidně stovky hostů.

Vzhledem k trvání na kvalitě podávaných surovin je pro náš podnik vhodná kapacita v řádu desítek míst, zhruba 50-90 míst. Na základě těchto hlavních faktorů byly posuzovány desítky prostor a jako nejvhodnější z dostupných možností byl vybrán následující prostor.

Adresa

Třída Kpt. Jaroše 1845/26

602 00 Brno



Obrázek č. 6 – Poloha provozovny (Zdroj: www.google.com)



Obrázek č. 7 – Vzhled provozovny z ulice (Zdroj: www.google.com)

Poloha

Jak je vidět na obrázku č. 6, provozovna se nachází v blízkosti centra města Brna, takže v tomto ohledu splňuje náš požadavek. Nachází se přibližně 5-7 minut chůze od zastávky Česká, která je jedním z hlavních dopravních uzlů ve městě. Vzdálenost od samotného centra města (Náměstí Svobody) je přibližně 10 minut pěší chůze. Ulice Jarošova, stejně jako i přilehlé ulice, nabízí možnosti pro parkování, a navíc v blízkosti provozovny se nachází parkovací dům JD Parking, který nabízí možnost placeného stání s kapacitou 400 parkovacích míst. Poloha provozovny je tedy vhodná jak pro lidi jedoucí autem, tak i lidi cestující MHD.

Cena

Majitel požaduje za prostor nájemné ve výši 23 000 Kč měsíčně. Vzhledem k výši nájmu v ostatních nabídkách je tento nájem velmi příznivý a řadí se mezi jedny z nejvýhodnějších dostupných nabídek. Další náklad tvoří záloha za energie, která se platí ve výši 15 000 Kč/měsíc. Prostor je pronajímán i s vnitřním vybavením, které patří předchozímu provozovateli, a je nutno zaplatit za toto vybavení odstupné. Částka je 800 000 Kč. Tato částka se zdá poměrně vysoká, ale pokud vezmeme v úvahu, že dále již nemusíme řešit vnitřní vybavení, bar ani kuchyni, zařízení je v dobrém stavu a restaurace je navíc poměrně stylová, takže nebude potřeba velkých úprav, tak se pro nás jedná o poměrně výhodnou investici, která nám vyřeší naprostou většinu potřebného vybavení pro náš prostor. Majitel dále požaduje kauci ve výši jednoho násobku měsíčního nájmu.

Prostorové dispozice

Celková podlahová plocha provozovny je 248,5 m². Kapacita je přibližně 20 míst v místnosti s barem a dalších 50 míst v druhé místnosti. Celkově tedy přibližně 70 míst, což přesně vyhovuje našim požadavkům. V létě poté existuje možnost vybudování venkovní zahrádky, která může poskytovat kapacitu dalších 30 míst. Součástí prostor je i kuchyně s potřebným vybavením a krásný velký bar. Dá se tedy říct, že prostory přesně splňují naše požadavky.

Další informace

Prostor v současné době funguje jako restaurace. Je velmi stylový a je situován do anglického stylu. Je tedy zřejmé, že bychom prostor přebudovali dle našich představ, budou nutné určité drobné úpravy především na vnitřní výzdobě.

3.8. Organizační plán

3.8.1. Forma vlastnictví

Podnik bude založen jako společnost s ručením omezeným. Společnost bude založena dvěma společníky, kteří budou oba vystupovat v pozici jednatelů. Oba dva se budou na kapitálu společnosti podílet stejným dílem.

3.8.2. Pracovníci

Jednatel č. 1 – První z jednatelů bude zodpovědný za ekonomické aktivity podniku, oceňování, marketing, přípravu akčních nabídek a zároveň také přípravu pokrmů. Tento jednatel může nabídnout teoretické i praktické znalosti z oboru ekonomie a marketingu. Teoretické znalosti získal během studia na vysoké škole, kde studoval obor ekonomika a management. Praktické zkušenosti získal v nadnárodní firmě Johnson Controls působící i na českém trhu, kde pracoval jako finanční analytik. Tato pozice ho výborně předurčuje pro řízení ekonomické stránky podniku. Zároveň je nadšeným kuchařem francouzské gastronomie, který je schopen připravit velké množství tradičních francouzských pokrmů.

Jednatel č. 2 – Druhý z jednatelů bude zodpovědný především za servis a provozní stránku podniku. Tento jednatel může nabídnout deset let zkušeností z oboru pohostinství, během kterých prošel velké množství pozic v brněnských podnicích. Jako příklad můžeme uvést restaurace Zlatá loď a Potrefená husa, nebo bary Metro a Mandarin. Tyto zkušenosti ho výborně předurčují právě pro řízení provozní stránky podniku.

Zaměstnanec č. 1 – Tento zaměstnanec bude zodpovědný za servis pro zákazníky. Požadavky budou takové, aby již mohl nabídnout nějaké zkušenosti (minimálně 1 rok) s obsluhou v gastronomickém zařízení. Další požadavek bude, aby byl ochotný se učit novým věcem, jelikož bude požadováno, aby znal velké množství informací o sortimentu a byl schopen tyto informace zajímavou formou poskytnout zákazníkům.

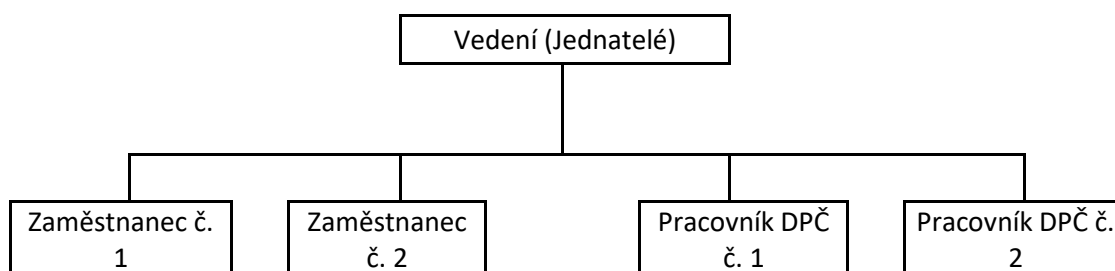
Zaměstnanec č. 2 – Tento zaměstnanec bude mít stejné povinnosti a budou na něj stejné požadavky jako na zaměstnance č. 1.

Pracovník na dohodu o pracovní činnosti č. 1 – Tento pracovník bude docházet pouze v určité časy, kdy bude očekáván největší nápor zákazníků. Bude k dispozici jak pracovníkům servisu, tak kuchyně, a bude pomáhat v té oblasti, kde to bude zrovna nejdůležitější. Pozice je vhodná především pro studenty.

Pracovník na dohodu o pracovní činnosti č. 2 – Tento pracovník bude v podniku provádět pomocné práce v kuchyni a především bude zodpovědný za umývání nádobí v kuchyni. Pozice je vhodná především pro matky na mateřské dovolené nebo důchodce.

3.8.3. Organizační struktura

Organizační struktura podniku bude velmi jednoduchá. Na vrcholu budou oba jednatelé. Jeden z jednatelů bude zodpovědný především za ekonomické aktivity podniku, bude vymýšlet akce a podílet se na přípravě pokrmů. Druhý jednatel bude zodpovědný za provozní stránku podniku a za obsluhu. V podniku budou dále 2 zaměstnanci a dvě další místa budou vyhrazena pro zaměstnance, kteří nebudou pracovat na plný úvazek, ale pouze na dohodu o pracovní činnosti. Tito zaměstnanci budou docházet do práce pouze v době největší zátěže. Pozice bude vyhrazena pravděpodobně pro nějakého studenta, který ji bude moci využít jako přivýdělek ke studiu, matku na mateřské, nebo důchodce. Podřízenost bude zcela jednoduchá, protože všichni zaměstnanci budou podřízeni oběma jednatelům, bude se tedy jednat o hierarchickou organizační struktura, jak můžeme vidět na obrázku č. 8.



3.8.4. Otevírací doba

Jelikož je podnik na pomezí mezi barem a bistroem, tak bude otevřen až v odpoledních a večerních hodinách. Otevřeno bude 5 dní v týdnu a zavřeno bude v neděli a pondělí. Neděle je pro zavření takového typu podniku nejčastěji využívaný den. Pondělí poté z toho důvodu, abychom měli pouze pětidenní pracovní týden, protože jinak by nám nemusel dostačovat plánovaný počet zaměstnanců. Zaměstnanci tento čas zároveň využijí k odpočinku a jednatelé také k přípravě podniku na další týden (Příprava některých pokrmů, zpracování informací o akčních nabídkách pro zaměstnance a zákazníky, inventura, závoz apod.)

Otevřeno: Út-So 16 h-24 h;

Zavřeno: Ne - Po

3.9. Finanční plán

3.9.1. Náklady potřebné na začátek podnikání

Tato část podnikatelského plánu se zabývá finanční situací podniku. V první fázi sumarizujeme všechny potřebné náklady pro začátek podnikání. Přehled jednotlivých nákladů je vidět v tabulkách níže.

Tabulka č. 11 – Administrativní náklady na začátek podnikání (Zdroj: Vlastní zpracování)

Úkon	Částka
Zápis skutečnosti do obchodního rejstříku provedený notářem na podkladě notářského zápisu o zakladatelském právním jednání o založení s.r.o	2 000 Kč
Poplatek notáři za sepsání notářského zápisu o osvědčení o splnění podmínek pro zápis firmy do obchodního rejstříku	1 000 Kč
Výpis z evidence Rejstříku trestů	100 Kč
Poplatek za ohlášení živnosti	1 000 Kč
Poplatek notáři za provedení zápisu do obchodního rejstříku	300 Kč
Celkem	4 400 Kč

Tabulka č. 12 – Počáteční náklady (Zdroj: Vlastní zpracování)

Úkon	Částka
Nájem	23 000 Kč
Vratná kauce	23 000 Kč
Odstupné za vybavení	800 000 Kč
Záloha na energie a služby	15 000 Kč
Potřebné úpravy interiéru	70 000 Kč
Závoz zboží	120 000 Kč
Celkem	1 051 000 Kč

Tabulka č. 13 – Náklady na počáteční propagaci (Zdroj: Vlastní zpracování)

Úkon	Částka
Cedule s názvem	2 700 Kč
Reklamní cedule	1 500 Kč
Nástěnná tabule	1 500 Kč
Letáky (3000 ks)	4 500 Kč
Webové stránky	15 000 Kč
Celkem	25 200 Kč

Celkové počáteční náklady na začátek podnikání vycházejí na částku **1 080 600 Kč**.

3.9.2. Úvěr

Finanční situace společníků je v současné době taková, že každý z nich je schopen do začátku podnikání investovat **300 000 Kč** z vlastních zdrojů. To znamená, že oba dohromady disponují částkou **600 000 Kč**. Zbytek prostředků bude muset být řešen formou úvěru od bankovní instituce. Podnikatelé si zároveň chtějí ponechat finanční rezervu pro případné počáteční problémy v podnikání ve výši **100 000 Kč**, které budou uloženy na bankovní účet a budou zde uschovány pro případné problémy v začátcích podnikání (nečekané výdaje, málo výdělečné první měsíce apod.). Z těchto důvodů se společníci rozhodli pro zajištění bankovního úvěru ve výši 600 000 Kč. Jako nejvhodnější doba splácení úvěru byla vyhodnocena pětiletá lhůta. Rozložení splátek do tohoto období umožní snížit velikost měsíční anuity, a tím pádem i fixní náklady podniku.

Majitel prošel nabídky bankovních institucí pro začínající podnikatele a jako nejvýhodnější nabídku vyhodnotil možnost úvěru od společnosti Equa bank. Produkt této banky je označen jako Malý podnikatelský úvěr – nezajištěný. Tento produkt nabízí maximální výši úvěru 1 500 000 Kč a úrokovou sazbu 8,4% p.a. Oproti konkurenčním produktům nabízí nižší úrokovou sazbu. Například Česká spořitelna nabízí pro začínající podnikatele produkt Firemní úvěr Start-up, ale tento produkt má úrokovou sazbu 9% p.a. Komerční banka pak nabízí Profi úvěr Start, který má úrokovou sazbu dokonce ve výši 9,9% p.a. Úvěr od Equa bank také nabízí možnost předčasného splacení, nebo mimořádné splátky.

Tabulka č. 14 – Splátkový kalendář úvěru od Equa Bank (Zdroj: vlastní zpracování dle www.finance.cz)

Rok	Měsíc	Počáteční hodnota	Anuita	Úrok	Úmor	Konečný zůstatek
0	-	-	-	-	-	600 000 Kč
1	1	600 000 Kč	12 281 Kč	4 200 Kč	8 081 Kč	591 919 Kč
1	2	591 919 Kč	12 281 Kč	4 143 Kč	8 138 Kč	583 781 Kč
1	3	583 781 Kč	12 281 Kč	4 086 Kč	8 195 Kč	575 587 Kč
1	4	575 587 Kč	12 281 Kč	4 029 Kč	8 252 Kč	567 335 Kč
1	5	567 335 Kč	12 281 Kč	3 971 Kč	8 310 Kč	559 025 Kč
1	6	559 025 Kč	12 281 Kč	3 913 Kč	8 368 Kč	550 657 Kč
1	7	550 657 Kč	12 281 Kč	3 855 Kč	8 426 Kč	542 231 Kč
1	8	542 231 Kč	12 281 Kč	3 796 Kč	8 485 Kč	533 746 Kč
1	9	533 746 Kč	12 281 Kč	3 736 Kč	8 545 Kč	525 201 Kč
1	10	525 201 Kč	12 281 Kč	3 676 Kč	8 605 Kč	516 596 Kč
1	11	516 596 Kč	12 281 Kč	3 616 Kč	8 665 Kč	507 931 Kč
1	12	507 931 Kč	12 281 Kč	3 556 Kč	8 726 Kč	499 206 Kč
2	1-3	499 206 Kč	36 843 Kč	10 298 Kč	26 545 Kč	472 661 Kč
2	4-6	472 661 Kč	36 843 Kč	9 738 Kč	27 105 Kč	445 555 Kč
2	7-9	445 555 Kč	36 843 Kč	9 164 Kč	27 679 Kč	417 876 Kč
2	10-12	417 876 Kč	36 843 Kč	8 579 Kč	28 264 Kč	389 611 Kč
3	1-6	389 611 Kč	73 686 Kč	15 350 Kč	58 336 Kč	331 276 Kč
3	7-12	331 276 Kč	73 686 Kč	12 857 Kč	60 829 Kč	270 448 Kč
4	1-12	270 448 Kč	147 372 Kč	17 803 Kč	129 569 Kč	140 880 Kč
5	1-12	140 880 Kč	147 372 Kč	6 490 Kč	140 880 Kč	0 Kč

3.9.3. Tržby

Plánované tržby jsou sestaveny ve třech variantách. Jedna z nich je optimistický výhled, druhá průměrný výhled a třetí je pesimistická varianta. Při sestavování plánovaných tržeb bylo vycházeno i z výsledků získaných v dotazníku v rámci analytické části práce. Co se týče návštěvnosti, můžeme být vzhledem k velikosti trhu ve městě Brně a tomu, že celkově 71% respondentů dotazníku projevilo zájem o návštěvu podniku, poměrně optimističtí. V rámci dotazníku zároveň 66% respondentů odpovědělo, že by mělo zájem tento podnik navštěvovat pravidelně (více než jednou měsíčně). Optimistický výhled vychází z toho, že každý den přijde dohromady tolik zákazníků, jako je celková kapacita podniku. Průměrná útrata v tomto výhledu vychází z toho, že největší část respondentů dotazníku určila jako svoji útratu při návštěvě podniku kategorii 351 – 500 Kč. Dvě další varianty poté počítají s nižší návštěvností a zároveň s tím, že zákazníci, kteří do podniku přijdou, budou patřit do nižší kategorie útraty (251 - 350 Kč v průměrném výhledu a 151 – 250 Kč v pesimistickém).

Tabulka č. 15 – Výhled tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování)

Měsíc	Optimistický výhled	Průměrný výhled	Pesimistický výhled
Počet hostů za den	70	45	20
Průměrná útrata	425	300	200
1	595 000 Kč	270 000 Kč	80 000 Kč
2	595 000 Kč	270 000 Kč	80 000 Kč
3	595 000 Kč	270 000 Kč	80 000 Kč
4	595 000 Kč	270 000 Kč	80 000 Kč
5	595 000 Kč	270 000 Kč	80 000 Kč
6	595 000 Kč	270 000 Kč	80 000 Kč
7	595 000 Kč	270 000 Kč	80 000 Kč
8	595 000 Kč	270 000 Kč	80 000 Kč
9	595 000 Kč	270 000 Kč	80 000 Kč
10	595 000 Kč	270 000 Kč	80 000 Kč
11	595 000 Kč	270 000 Kč	80 000 Kč
12	595 000 Kč	270 000 Kč	80 000 Kč
Celkem za rok	7 140 000 Kč	3 240 000 Kč	960 000 Kč

3.9.4. Provozní náklady

Další důležitou věcí, kterou musíme při sestavení finančního plánu určit, jsou provozní náklady.

Mzdové náklady

Mzdu bude podnik vyplácet celkem šesti zaměstnancům. Dva společníci vyčíslili svoje potřebné měsíční příjmy, které potřebují na zajištění vlastního života, na 15 000 Kč. Na takovou výši také určili svoji měsíční odměnu. Minimálně ze začátku podnikání nechtějí zatěžovat výdajovou stránku podniku více, než je nutné. Dva zaměstnanci servisu dostanou měsíční mzdu ve výši 14 000 Kč. V současné době se nejedná o příliš vysoký plat, a z toho důvod si budou moci ponechat spropitné zanechané od zákazníků, které jim celkový příjem navýší. Zaměstnanci na dohodu o pracovní činnosti budou pobírat měsíčně přibližně 6 400 Kč, ale výše odměny bude závislá na počtu odpracovaných hodin.

Tabulka č. 16 – Mzdové náklady (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zaměstnanec	Hrubá mzda	Odvody zaměstnavatele	Celkové náklady zaměstnavatele
Jednatel č. 1	15 000 Kč	5 100 Kč	20 100 Kč
Jednatel č. 2	15 000 Kč	5 100 Kč	20 100 Kč
Zaměstnanec č. 1	14 000 Kč	4 760 Kč	18 760 Kč
Zaměstnanec č. 2	14 000 Kč	4 760 Kč	18 760 Kč
Pracovník DPČ č. 1	6 400 Kč	2 176 Kč	8 576 Kč
Pracovník DPČ č. 2	6 400 Kč	2 176 Kč	8 576 Kč
Celkem	70 800 Kč	24 072 Kč	94 872 Kč

Náklady na pořízení zboží

Podnik musí být pravidelně zásobován novým zbožím, a to jak alkoholem, tak potravinami potřebnými pro přípravu pokrmů. Náklady na první závoz jsou odhadnuty na přibližně 120 000 Kč. Tento závoz řeší absolutně všechny potřebné suroviny. Dá se čekat, že v průběhu měsíce tedy budou náklady na zboží nižší, jelikož se nedá předpokládat, že by byl spotřebován všechen alkohol, který bude zakoupen při prvním nákupu. Náklady budou tedy především na dokupování alkoholu, který se již vypije, nákup potravin na vaření a na případné nákupy nového zboží, pro rozšíření sortimentu. Celkové měsíční náklady tedy odhaduji na 70 000 Kč.

Náklady na provozní prostory

Dalšími náklady budou náklady na prostory. Do těchto nákladů musíme započítat nájemné a energie. Nájemné se pohybuje ve výši 23 000 Kč měsíčně. Zálohy na energie jsou 15 000 Kč měsíčně. Celkově tedy za zálohy zaplatíme 180 000 Kč za rok. Dle odhadu spotřeby energií, který je v našem případě poměrně složitý udělat, jelikož jsme nedostali k dispozici předchozí vyúčtování, a ceny energií by se měli roční náklady pohybovat kolem úrovně 200 000 Kč za rok, tedy velice blízko výše zaplacených záloh.

Ostatní náklady

Dále je třeba počítat i s dalšími náklady. Do těchto nákladů mohou započítat například náklady na propagaci. Podnik bude chtít být aktivní, bude zařazovat celou řadu akcí, a všechny tyto akce budou mít vlastní propagační materiály. Dá se předpokládat, že měsíční náklady na propagaci se budou pohybovat na úrovni 4 000 Kč. Jednatelé si zároveň zřídí firemní telefonní čísla, musíme tedy počítat s dvěma sim kartami. Náklady na jednu sim kartu se dle současných cen na trhu dají odhadnout na 600 Kč, celkově tedy 1 200 Kč měsíčně.

3.9.5. Finanční toky

V následujících tabulkách je dle informací obsažených v podnikatelském plánu sestaven přehled finančních toků na pět let podnikání, tedy na celou dobu splácení úvěru. Čísla v prvním roce podnikání vycházejí všechna z již uvedených informací. Pro výchozí hodnotu tržeb bylo využito jejich průměrného výhledu. Pro výpočet toků ve druhém roce je předpokládán nárůst počtu hostů průměrně o 10 lidí na den, a tím zvýšení tržeb. Zároveň je počítáno s nárůstem mzdových nákladů, jelikož mzdy plánované na první rok jsou poměrně nízké, a pokud si bude podnik chtít zaměstnance udržet, bude třeba jednoznačně mzdy navýšit. Nárůst mzdových nákladů zaměstnavatele ve druhém roce je uvažován ve výši 28 408 Kč měsíčně. Vzhledem k vyšší návštěvnosti je také uvažováno s nárůstem nákladu na pořízení zboží, a to v hodnotě 10 000 Kč měsíčně. Ceny energií mají v současné době stoupající tendenci, a vzhledem ke stále se zpříšňujícím emisním normám, které dopadají především na levné zdroje výroby energií, se dá s tímto trendem počítat také do budoucna, a je tedy pro druhý rok počítáno s nárůstem ve výši 5 000 Kč za měsíc. Jelikož bude podnik již zavedený a bude mít zdroje příjmu, tak bude

chtít také přejít k poněkud dražším marketingovým metodám. Z toho důvodu je počítáno s nárůstem nákladů na propagaci ve výši 3 000 Kč měsíčně. U ostatních nákladů je počítáno s nárůstem o 1 000 Kč měsíčně.

Ve třetím roce by se měly projevit zvýšené investice do propagace a již zavedené jméno podniku, a z toho důvodu je počítáno s nárůstem tržeb o 8%. Dále je také počítáno s dalším nárůstem mzdových nákladů, a to konkrétně o 10%, nákladů na prodané zboží o 5%. Dá se počítat s dalším růstem ceny energií, který je uvažován ve výši 10% oproti předchozímu roku, a také se počítá s dalším navýšením nákladů na propagaci o 5%.

Ve čtvrtém a pátém roce je vždy uvažován nárůst mzdových nákladů a energií, a to v každém roce o 5%. Vzhledem k velkému časovému odstupu byla v těchto letech také navýšena rezerva pro případ mimořádného navýšení nákladů na 7 000 Kč měsíčně.

Tabulky jsou sestaveny ve struktuře, kdy první rok je rozdělen po měsících, druhý rok po kvartálech, třetí rok po pololetích, a čtvrtý a pátý rok jsou poté již ročně. Vzhledem k velkému rozsahu je plán finančních toků rozdělen do dvou tabulek, kdy první obsahuje přehled zřizovacích nákladů a prvního roku a druhá tabulka poté druhý až pátý rok.

Tabulka č. 17 – Přehled finančních toků za první rok podnikání (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Období před otevřením provozovny	Rok 1											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Počáteční stav peněžních prostředků	1 200 000	119 400	164 047	208 694	253 341	297 988	342 635	387 282	431 929	476 576	521 223	565 870	610 517
Tržby		270 000	270 000	270 000	270 000	270 000	270 000	270 000	270 000	270 000	270 000	270 000	270 000
Počáteční náklady	897 400	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mzdové náklady	-	94 872	94 872	94 872	94 872	94 872	94 872	94 872	94 872	94 872	94 872	94 872	94 872
Náklady na pořízení zboží	120 000	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000
Energie	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Nájem	23 000	23 000	23 000	23 000	23 000	23 000	23 000	23 000	23 000	23 000	23 000	23 000	23 000
Propagace	25 200	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Ostatní náklady	-	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
Splátka úvěru	-	12 281	12 281	12 281	12 281	12 281	12 281	12 281	12 281	12 281	12 281	12 281	12 281
Rezerva pro případ mimořádného navýšení nákladů	-	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Náklady celkem	1 080 600	225 353	225 353	225 353	225 353	225 353	225 353	225 353	225 353	225 353	225 353	225 353	225 353
Stav peněžních prostředků na konci období	119 400	164 047	208 694	253 341	297 988	342 635	387 282	431 929	476 576	521 223	565 870	610 517	655 164

Tabulka č. 18 – Přehled finančních toků za 2-5 rok podnikání (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Rok 2				Rok 3		Rok 4	Rok 5
Položka	1-3	4-6	7-9	10-12	1-6	7-12	1-12	1-12
Počáteční stav peněžních prostředků	655 164	826 881	998 598	1 170 315	1 342 032	1 731 798	2 121 564	2 829 814
Tržby	990 000	990 000	990 000	990 000	2 138 400	2 138 400	4 276 800	4 276 800
Mzdové náklady	369 840	369 840	369 840	369 840	813 648	813 648	1 667 978	1 667 978
Náklady na pořízení zboží	240 000	240 000	240 000	240 000	504 000	504 000	1 008 000	1 008 000
Energie	60 000	60 000	60 000	60 000	132 000	132 000	270 600	270 600
Nájem	69 000	69 000	69 000	69 000	138 000	138 000	276 000	276 000
Propagace	21 000	21 000	21 000	21 000	44 100	44 100	88 200	88 200
Ostatní náklady	6 600	6 600	6 600	6 600	13 200	13 200	26 400	26 400
Splátka úvěru	36 843	36 843	36 843	36 843	73 686	73 686	147 372	147 372
Rezerva pro případ mimořádného navýšení nákladů	15 000	15 000	15 000	15 000	30 000	30 000	84 000	84 000
Náklady celkem	818 283	818 283	818 283	818 283	1 748 634	1 748 634	3 568 550	3 568 550
Stav peněžních prostředků na konci období	826 881	998 598	1 170 315	1 342 032	1 731 798	2 121 564	2 829 814	3 538 063

3.10. Hodnocení rizik

3.10.1. Nízká návštěvnost

Jedná se zřejmě o největší riziko každého nového podniku, které může být pro podnik v konečném důsledku i smrtící. V případě nízké návštěvnosti totiž podniku velmi brzy začnou hrozit i finanční problémy. V našem případě chceme tomuto riziku předejít pomocí dobře zpracovaného podnikatelského plánu, dostatečné propagace, kvalitou nabízených produktů i služeb a finanční rezervou ve výši 100 000 Kč, kterou si společníci chtějí pro začátek podnikání ponechat.

3.10.2. Nenaplnění očekávání zákazníků

Díky své specializaci a důrazu na kvalitu budou očekávání zákazníků od návštěvy podniku pravděpodobně poměrně vysoká. Jedním z rizik našeho podnikání je, že se tato očekávání nepodaří naplnit. V takovém případě může dojít k tomu, že zklamání zákazníci se již nikdy nevrátí, zkušeností se špatným zážitkem mohou odradit i další potenciální zákazníci v okruhu svých přátel, a mohou také napsat negativní recenzi na internetové stránky, kde si je bude moci každý přečíst. Toto opravdu není reklama, o

kterou by nějaký podnikatel stál. Předejít tomuto riziku můžeme pouze dostatečným nasazením ze strany společníků, jejich zarputilým trváním na standardech kvality a dostatečným proškolením všech zaměstnanců.

3.10.3. Nezkušenost společníků

Pro oba společníky se bude jednat o první vlastní podnikatelský projekt, což s sebou samozřejmě nese značná rizika v oblasti nezkušenosti s vedením vlastního podniku. Řešení tohoto rizika shledávám především v dostatečné přípravě obou společníků na toto břemeno. Společníci musejí detailně nastudovat příručky pro začínající podnikatele, které jim mohou poskytnut užitečné rady, a také bude vhodné, aby navštívili nějaký kurz, který bude veden přímo lidmi s vlastními zkušenostmi s podnikáním.

3.10.4. Závislost podniku na společnících

Minimálně ze začátku bude chod podniku na společnících značně závislý, jelikož se budou starat o finanční, provozní i gastronomickou stránku podniku. V takovémto případě tedy každá nemoc nebo podobný problém může podniku způsobit nepříjemné provozní problémy. Řešení spatřuji v oblasti výběru a proškolení zaměstnanců, kdy bude potřeba vybrat zaměstnance, na které se budou moci společníci spolehnout, a zároveň bude těmto zaměstnancům poskytnuto takové školení, aby byli poté schopni pracovat zcela samostatně. Oba společníci poté budou muset ze začátku pracovat společně, tak aby oba dva zvládali všechny činnosti související s jejich prací, a poté se byli schopni vzájemně v těchto činnostech nahradit tak, aby pokud jeden ze společníků z nějakého důvodu nebude schopen činnost vykonávat, tak ji mohl vykonat druhý ze společníků.

3.10.5. Problémy s dodavateli

Podnik bude značně závislý na kvalitě dodavatelů. V případě problému s některým z nich bude podniku hrozit, že nebude schopen splnit své standardy kvality. Řešení tohoto rizika spatřuji v oblasti dobře provedeného výběru dodavatelů, navázání dobrých vztahů s dodavateli, a také vytvoření databáze všech možných dodavatelů, aby podnik v případě potřeby měl ihned k dispozici kontakt na alternativního dodavatele, který bude schopen problémovou dodávku nahradit.

3.10.6. Zhoršení ekonomické nebo politické situace

Jak již bylo v rámci práce ukázáno, gastronomický trh je poměrně značně závislý na ekonomické situaci. V posledních letech byl také oblastí, na kterou se zaměřil zájem politické scény, která ho svázala další legislativou. Tato rizika jsou něco, co podnik jako takový ovlivnit nemůže. Je ale třeba říci, že zdaleka ne všechny podniky zaznamenaly v období krize finanční problémy. Pokud má podnik vybudovanou silnou značku, pak přežije i období krize. Řešení je tedy takové, že podnik musí od prvního dne nabízet kvalitní služby, aby si dokázal vybudovat dobré jméno, ze kterého poté může těžit i v letech, která budou pro gastronomický trh horší.

3.11. Časový harmonogram

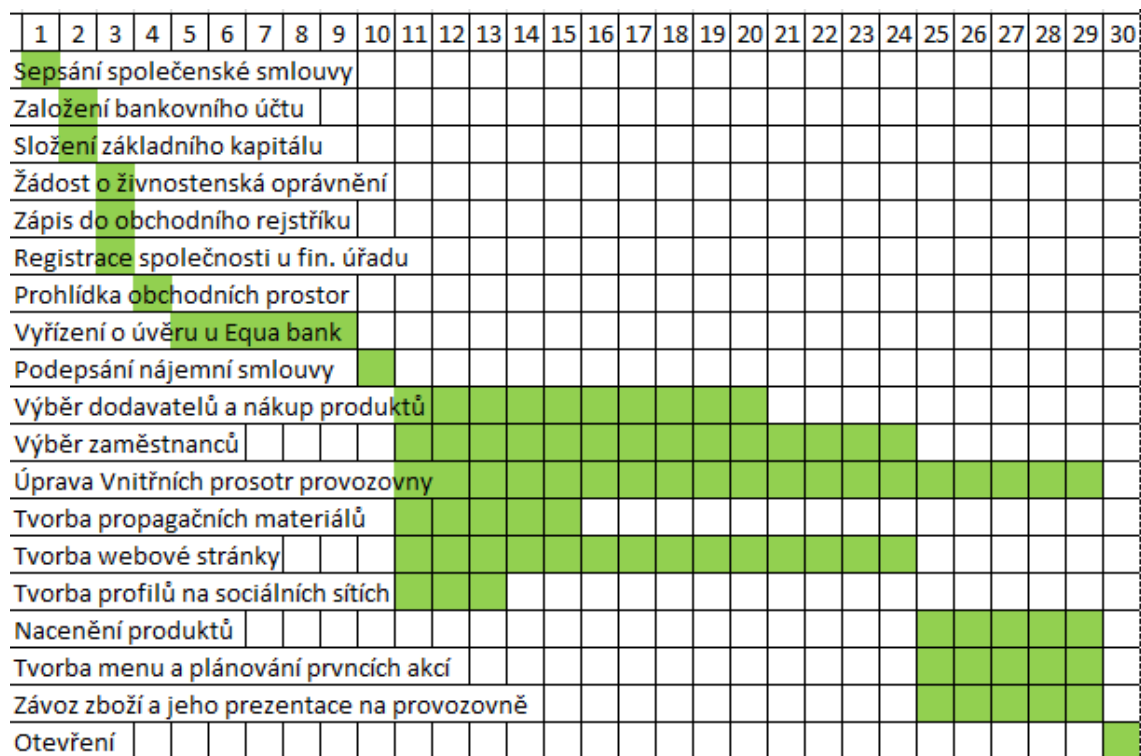
Poslední částí podnikatelského plánu je předběžný časový harmonogram u základních kroků, které musí být provedeny před samotným otevřením provozovny. Přehled těchto kroků můžete vidět v tabulce níže.

Tabulka č. 19 – Přehled základních kroků před otevřením provozovny (Zdroj: vlastní zpracování)

Krok	Doba trvání kroku
Sepsání společenské smlouvy	1 den
Založení bankovního účtu	1 den
Složení základního kapitálu	1 den
Žádost o živnostenská oprávnění	1 den
Zápis do obchodního rejstříku	1 den
Registrace společnosti u fin. úřadu	1 den
Prohlídka obchodních prostor	1 den
Vyřízení o úvěru u Equa bank	5 dní
Podepsání nájemní smlouvy	1 den
Výběr dodavatelů a nákup produktů	10 dní
Výběr zaměstnanců	14 dní
Úprava Vnitřních prostor provozovny	19 dní
Tvorba propagačních materiálů	5 dní
Tvorba webové stránky	14 dní
Tvorba profilů na sociálních sítích	3 dny
Nacenění produktů	5 dní
Tvorba menu a plánování prvních akcí	5 dní
Závoz zboží a jeho prezentace na provozovně	5 dní
Otevření	1 den

V tabulce vidíme přehled základních kroků a odhad jejich časové náročnosti. Je ale zřejmé, že některé kroky mohou být prováděny současně, a tím tedy dobu trvání můžeme zkrátit. Pro lepší přehlednost celkové časové náročnosti je jako další krok

sestaven tzv. Ganttův diagram, který nám ukazuje celkové časové rozložení jednotlivých kroků a pomocí něhož se nám povedlo určit, že všechny tyto klíčové kroky by mohly být provedeny v průběhu třiceti dní.



Obrázek č. 9 – Ganttův diagram (Zdroj: Vlastní zpracování)

Závěr

Tato diplomová práce se zabývala tématem založení malého podniku, konkrétně tedy sestavením podnikatelského plánu pro takový podnik. V práci jsem řešil založení gastronomického podniku na pomezí baru a bistra, který se specializuje výhradně na prodej surovin spojených s Francií, a který má za cíl poskytnout lidem žijícím ve městě Brně možnost okusit francouzská vína a jiné speciality, a také jim dát možnost nasát trochu atmosféry francouzské gastronomické kultury.

Teoretická část práce se zabývá obecně podnikáním, jeho výhodami a nevýhodami v porovnání se zaměstnaneckým poměrem, jeho právními formami, definicí malého podniku. Dále poté samotnou teorii podnikatelského plánu, marketingovým výzkumem, jelikož součástí práce je i dotazníkové šetření, a analýzami marketingového prostředí.

Analytická část poté nabízí dotazníkové šetření, které jsem provedl na vzorku 400 lidí a které bylo zaměřeno na chování spotřebitelů na gastronomickém trhu a také na jejich zájem o podnik zpracovaný v rámci podnikatelského plánu. Jedním z výsledků dotazníku bylo i to, že 71% všech respondentů by mělo zájem o návštěvu tohoto podniku. Z toho tedy vyplynulo, že založení takového podniku je rozumný nápad. Dalšími body analytické části byly Porterův model pěti sil, SLEPT analýza a závěrečné zhodnocení pomocí SWOT analýzy. Tyto analýzy se zabývaly gastronomickým trhem a okolím podniku, na který byl zpracováván podnikatelský plán. Závěrečná SWOT analýza vyhodnotila, že jako nejvhodnější se pro náš podnik jeví přístup Maxi-Max, který říká, že podnik má využít své silné stránky na vybudování konkurenční výhody.

Nejdůležitější částí této práce je třetí kapitola, návrhy řešení, jejímž obsahem je samotný podnikatelský plán. Struktura tohoto plánu vychází z teoretických východisek práce. Podnik, na který je podnikatelský plán sestaven, nese název Le Bon Temps, a jeho právní forma je společnost s ručením omezeným, která bude založena dvěma společníky, kteří se budou na kapitálu a řízení společnosti podílet rovným dílem. Jako vhodné místo pro provozovnu podniku byly vybrány prostory v těsné blízkosti centra města Brna. V rámci tohoto plánu bylo stanoveno, že potřebný kapitál pro zřízení podniku je přibližně 1 100 000 Kč. Vlastní kapitál, který jsou společníci v tuto chvíli

schopni zajistit, je 500 000 Kč, a z toho důvodu budou nuceni zbývající část nákladů podnikatelského plánu financovat cizími zdroji. V rámci podnikatelského plánu bylo určeno, že cizí zdroje budou zajištěny formou bankovního úvěru, s tím, že jako nejvýhodnější možný úvěr byl zvolen úvěr od společnosti Equa bank. V plánu byl dále sestaven finanční plán a plán peněžních toků, ze kterého vyplývá, že i při průměrném výhledu na výši tržeb bude podnik schopný generovat zisk. Podnikatelský plán se také zabývá business modelem podniku, marketingovým plánem, a v jeho závěru jsou vyhodnocena možná rizika, uvedeny metody, s jejichž pomocí je možné tato rizika snížit, a sestaven časový harmonogram klíčových kroků, které bude potřeba provést před samotným otevřením provozovny.

Věřím, že podnikatelský plán sestavený v této práci je skutečně životaschopný, a vzhledem k tomu, že založení takového podniku je opravdu jedním z mých cílů, tak si velice vážím všech informací, které jsem v průběhu psaní této práce získal. Tato práce mi umožnila pohlédnout hlouběji do světa gastronomického trhu, a to nejen teoreticky, ale také prakticky, jelikož v průběhu práce jsem využil možnosti konzultací s celou řadou lidí, kteří se na tomto trhu již pohybují dlouhou dobu a kteří mi byli schopni zprostředkovat neocenitelné zkušenosti z praxe.

Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje

BLACKWELL, Edward, 1993. *Podnikatelský plán*. Praha: Readers International Prague. ISBN 80-901454-1-8.

BURNS, Paul, 2001. *Entrepreneurship and Small Business*. London: Palgrave. ISBN 0-333-91474-0.

FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0939-2

HIRSH, Robert, PETERS, Michael, 1996. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85865-07-6.

KORÁB, Vojtěch, MIHALISKO, Marek, 2005. *Založení a řízení společnosti*. Praha: Computer Press. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří a REŽŇÁKOVÁ Mária, 2007. *Podnikatelský plán*. Praha: Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka, SVOBODOVÁ, Hana, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3527-6.

OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves, 2012. *Tvorba business modelů: Příručka pro vizionáře, inovátory a všechny co se nebojí výzev*. Praha: Albatros Media. ISBN 978-80-265-0025-4.

SAUNDERS, Mark, LEWIS, Philip, THORNHILL, Adrian, 2009. *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-0-273-71686-0.

SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel, 2006. *Strategická analýza*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.

SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kolektiv, 2010. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3339-5.

VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kolektiv, 2005. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1069-2.

VEJDĚLEK, Jiří, 1997. *Jak založit nebo převzít podnik*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-234-4.

VYSEKALOVÁ, Jitka, a kolektiv, 2007. *Psychologie reklamy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2196-5.

Elektronické zdroje:

BUSINESSVIZE. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. *businessvize.cz* [online]. ©2010-2011 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *www.cnb.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/index.html>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *www.czso.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

DATA.BRNO. *data.brno.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://data.brno.cz/>

GOOGLE MAPS. *www.google.cz/maps* [online]. ©2019 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/>

JAKASI. Co je Porterův model pěti sil?. *www.jakasi.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <http://www.jakasi.cz/co-je-porteruv-model-peti-sil/>

JAKZACITPODNIKANI. Je výhodnější být zaměstnanec nebo podnikatel?. <https://www.jakzacitpodnikani.cz> [online]. ©2019 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.jakzacitpodnikani.cz/je-vyhodnejsi-byt-zamestnanec-nebo-podnikatel/>

KURZY. www.kurzy.cz [online]. ©2000-2019 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz>

MALAMARKETINGOVA. www.malamarketingova.cz [online]. ©2018 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.malamarketingova.cz/>

MANAGEMENTMANIA. SWOT analýza. managementmania.com [online]. ©2011-2016 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

PODNIKATEL. www.podnikatel.cz [online]. ©2007-2019 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/>

SURVIO. <https://my.survio.com> [online]. ©2007-2019 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://my.survio.com>

SVAZ OBCHODU A CESTOVNÍHO RUCHU. <http://www.socr.cz> [online]. ©2019 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <http://www.socr.cz/>

VIMVIC. Zaměstnání vs. podnikání. Co je lepší?. www.vimvic.cz [online]. ©2019 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/zamestnani-vs-podnikani-co-je-lepsi>

Ostatní:

Doporučení 2003/361/ES

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Rozdělení podniků dle velikosti.....	14
Tabulka č. 2 - Poptávka podle návaznosti na marketingové aktivity	26
Tabulka č. 3 – Přehled odpovědí k poslední otázce dotazníku	46
Tabulka č. 4 – Vyhodnocení Porterova modelu	50
Tabulka č. 5 – Vyhodnocení SLEPT analýzy	57
Tabulka č. 6 – Posouzení vztahu SO	60
Tabulka č. 7 – Posouzení vztahu ST	61
Tabulka č. 8 – Posouzení vztahu WO	61
Tabulka č. 9 – Posouzení vztahu WT	62
Tabulka č. 10 – Vyhodnocení výsledků SWOT	62
Tabulka č. 11 – Administrativní náklady na začátek podnikání	82
Tabulka č. 12 – Počáteční náklady	83
Tabulka č. 13 – Náklady na počáteční propagaci	83
Tabulka č. 14 – Splátkový kalendář úvěru od Equa Bank	84
Tabulka č. 15 – Výhled tržeb	85
Tabulka č. 16 – Mzdové náklady	86
Tabulka č. 17 – Přehled finančních toků za první rok podnikání	88
Tabulka č. 18 – Přehled finančních toků za 2-5 rok podnikání	89
Tabulka č. 19 – Přehled základních kroků před otevřením provozovny	91

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Schéma plánovacího procesu	19
Obrázek č. 2 – Porterův model pěti sil.....	30
Obrázek č. 3 – SWOT analýza.....	33
Obrázek č. 4 – Vyhodnocení Porterova modelu	50
Obrázek č. 5 – Plátno business modelu	71
Obrázek č. 6 – Poloha provozovny	78
Obrázek č. 7 – Vzhled provozovny z ulice	78
Obrázek č. 8 – Organizační struktura podniku	81
Obrázek č. 9 – Ganttův diagram	92

Seznam grafů

Graf č. 1 – Pohlaví respondentů.....	37
Graf č. 2 – Věková struktura respondentů	37
Graf č. 3 – Relevantnost respondentů	38
Graf č. 4 – Navštěvovaná zařízení	39
Graf č. 5 – Důvody výběru konkrétního zařízení	40
Graf č. 6 – Nejčastěji konzumovaný nápoj	40
Graf č. 7 – Jídlo při návštěvě	41
Graf č. 8 – Průměrná výše útraty při návštěvě.....	42
Graf č. 9 – Oblíbenost francouzské kultury	42
Graf č. 10 – Oblíbenost francouzské gastronomie.....	43
Graf č. 11 – Zájem o návštěvu podniku.....	44
Graf č. 12 – Důvody vedoucí k návštěvě podniku.....	44
Graf č. 13 – Útrata při návštěvě podniku.....	45
Graf č. 14 – Četnost návštěv	46
Graf č. 15 - Míra nezaměstnanosti.....	51
Graf č. 16 - Meziroční míra inflace	53
Graf č. 17 – Úrokové míry ČNB.....	53
Graf č. 18 – Meziroční HDP.....	54
Graf č. 19 – Vývoj kurzu Kč/EUR	54
Graf č. 20 – Vyhodnocení SLEPT analýzy.....	58
Graf č. 21 – Vývoj tržeb v jednotlivých segmentech odvětví ubytování a stravování i za odvětví celkem.....	68

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazníkové šetření	I
Příloha č. 2 – Návrh reklamního loga	V
Příloha č. 3 – Současný vzhled vnitřních prostor provozovny podniku	VI

Průzkum chování zákazníku na trhu restauračních zařízení v Brně

Dobrý den, cílem tohoto dotazníku je zjištění zákaznických preferencí na trhu restauračních zařízení v Brně. Věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- a) Muž
- b) Žena

2. Kolik je Vám let?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- a) 18-25
- b) 26-35
- c) 36-45
- d) 46-55
- e) 56 a více

3. Navštěvujete v Brně restaurační zařízení? (Pokud je Vaše odpověď ne, tak již pro Vás zbytek dotazníku není relevantní a můžete se přesunout až k poslední otázce a dotazník odeslat)

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- a) Ano
- b) Ne, proč?

4. Jaký typ zařízení navštěvujete?

- a) Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí
- b) Hospoda
- c) Restaurace
- d) Kavárna
- e) Vinárna
- f) Bar
- g) Diskotéka
- h) Jiné...

5. Podle čeho si zařízení nejčastěji vybíráte?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- a) Kvalita
- b) Prostředí
- c) Cena
- d) Specializace sortimentu
- e) Jiná...

6. Co nejčastěji při návštěvě zařízení pijete?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- a) Pivo
- b) Víno
- c) Tvrdý alkohol
- d) Sladké limonády
- e) Džus
- f) Neslazené nápoje
- g) Káva
- h) Jiná...

7. Jak často si při návštěvě zařízení objednáвате i něco k jídlu?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- a) Nikdy
- b) 1-15% návštěv
- c) 16-30% návštěv
- d) 31-50% návštěv
- e) 51-70% návštěv
- f) 71-100% návštěv

8. Jaká je výše Vaší průměrné útraty?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- a) 0-150 Kč
- b) 151-250 Kč
- c) 251-350 Kč
- d) 351-500 Kč
- e) 501-700 Kč

- f) Více než 700 Kč

9. Máte rádi francouzskou kulturu?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- a) Ano
- b) Ne, proč?

10. Máte rádi francouzskou gastronomii (gastronomickou kulturu)?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- a) Ano
- b) Ne, proč?

11. Měli byste zájem o návštěvu podniku zaměřujícího se výhradně na kvalitní francouzská vína a speciality? (Pokud je Vaše odpověď ne, tak již pro Vás zbytek dotazníku není relevantní a můžete se přesunout až k poslední otázce a dotazník odeslat)

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- a) Ano
- b) Ne

12. Co by Vás motivovalo k návštěvě takového podniku?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- a) Víno
- b) Jiný alkohol
- c) Nealkoholické nápoje ze surovin typických pro Francii
- d) Kulinářské speciality ze surovin typických pro Francii
- e) Možnost koupě typických francouzských surovin
- f) Jiné, co?

13. Kolik peněz byste byli ochotni utratit při návštěvě takového podniku?

- a) Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď
- b) 0-150 Kč
- c) 151-250 Kč
- d) 251-350 Kč
- e) 351-500 Kč

- f) 501-700 Kč
- g) Více než 700 Kč

14. Jak často byste byli ochotni takový podnik navštěvovat?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- a) Více než 1x týdně
- b) 1x týdně
- c) 2x měsíčně
- d) 1x měsíčně
- e) Méně než 1x měsíčně

15. Jaká je Vaše představa o prostředí takového podniku? (odpověď na otázku je nepovinná)

Příloha č. 2 – Návrh reklamního loga



Příloha č. 3 – Současný vzhled vnitřních prostor provozovny podniku

